

MARCELO BUSS BALK

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA ESCOLA MONTEIRO LOBATO NO
SETOR DE ENSINO DE MEDIANEIRA – PR**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Curso de Especialização em Marketing Empresarial para obtenção do Título de Especialista em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Telma

CURITIBA

2007

DEDICATÓRIA

Aos meus pais pelo incentivo ao estudo e
aperfeiçoamento contínuo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo esplendor de sua onipresença em
minha vida.
À minha família pelo incansável apoio.
Ao orientador pela sabedoria e atenção
dispensada.

EPÍGRAFE

“É necessário abrir os olhos e perceber que as coisas boas estão dentro de nós, onde os sentimentos não precisam de motivos nem os desejos de razão. O importante é aproveitar o momento e aprender sua duração, pois a vida está nos olhos de quem saber ver”.

Gabriel Garcia Márquez

RESUMO

BALK, Marcelo Buss. **Posicionamento estratégico da Escola Monteiro Lobato no setor de ensino de Medianeira-PR**. Curitiba: UFPR, 2007. 73f. Monografia (Programa de Pós-Graduação. Curso de Especialização em Marketing Empresarial)

O tema dessa monografia é o posicionamento estratégico da Escola Monteiro Lobato - Educação Infantil e Ensino Fundamental - inserida no setor de instituições prestadoras de serviços educacionais em Medianeira, cidade que se localiza no oeste do Estado do Paraná. Teve por objetivo geral analisar a estrutura do setor e propor ações de médio e longo prazos para direcionar um posicionamento mais favorável dessa instituição no mercado onde atua. Utilizou-se de uma pesquisa exploratória, estudo de caso, de abordagem qualitativa como elemento metodológico para investigar a empresa em questão. Adotou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, a entrevista guiada e a pesquisa documental. Inicialmente, apresentaram-se noções e conceitos sobre a administração geral e seus desdobramentos para a administração estratégica e a administração de marketing voltado para as abordagens de marketing de serviços e educacional. Na sequência, apresentou-se a empresa e se evidenciaram as possibilidades e perspectivas de análises de documentos da instituição, para então, proceder ao diagnóstico do ambiente interno e externo. Em seguida, apresentou-se o projeto de reposicionamento da empresa no mercado de prestação de serviços educacionais. Por fim, registraram-se as considerações finais e conclusão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Marketing Educacional. Posicionamento de Mercado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 FOTOGRAFIA DA FACHADA DA INSTITUIÇÃO	39
QUADRO 1 ANÁLISE SWOT: PONTOS INTERNOS FORTES DA EMPRESA.....	48
FIGURA 2 VISTA PARCIAL DA CIDADE DE MEDIANEIRA.....	40
QUADRO 2 ANÁLISE SWOT: PONTOS INTERNOS FRACOS DA EMPRESA	49
FIGURA 3 FLUXOGRAMA DA EMPRESA.....	41
QUADRO 3 ANÁLISE SWOT: OPORTUNIDADES POTENCIAIS DA EMPRESA	50
FIGURA 4 CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA.....	42
QUADRO 4 ANÁLISE SWOT: AMEAÇAS POTENCIAIS À EMPRESA	50
FIGURA 5 LOGOMARCA VISCONDE DE SABUGOSA E EMÍLIA.....	43
FIGURA 6 EXPRESSÃO DA ANÁLISE SWOT DA EMPRESA.....	51
FIGURA 7 DEMANDA DE MERCADO PARA OS RESULTADOS DO SETOR.....	53
FIGURA 8 MAPA ESTRATÉGICO DA ESCOLA MONTEIRO LOBATO	59

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.1.1 Definição do Tema.....	13
1.1.2 Apresentação do Problema.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
1.4.1 Método do Estudo.....	18
1.4.2 Tipo de Pesquisa	18
1.4.3 Delimitação do Estudo	18
1.4.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	19
1.4.5 Instrumentos de Coleta de Dados	19
1.4.6 Tratamento dos Dados Coletados	20
1.4.7 Limitações do Estudo	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 ADMINISTRAÇÃO: DESDOBRAMENTOS FUNCIONAIS	22
2.2.1 Administração Estratégica	23
2.2.2 Administração de Marketing Educacional	30
3 AMBIENTE DA PESQUISA	38
3.1 FICHA TÉCNICA.....	38
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	39
3.3 POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS DE ANÁLISES	42
3.3.1 Análise do Projeto Político Pedagógico Institucional.....	43
3.3.2 Diagnóstico do Ambiente Interno	48
3.3.3 Diagnóstico do Ambiente Externo	49

4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA52
4.1 EVIDÊNCIAS DE CAMINHOS PARA A SOLUÇÃO52
4.2 PROPOSIÇÃO DO PROJETO58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO62
REFERÊNCIAS64
ANEXOS67

1 INTRODUÇÃO

Na análise da evolução histórica dos avanços evidenciados pelos estudos científicos, percebe-se que eles requereram e, ao mesmo tempo, possibilitaram que as organizações¹ se estruturassem em sistemas e processos de desenvolvimento que, sujeitos à evolução da própria organização em função de demandas de mercado², também, cada vez mais mutacionais, sofrem mudanças constantes.

Esse processo evolutivo, impellido especialmente pela evolução tecnológica, tem interferência significativa na cultura organizacional, de tal forma, que os sistemas operacionais, processos, produtos³ e serviços das organizações passaram a refletir, sobretudo habilidades e competências administrativas desenvolvidas, em particular, dentro das próprias estruturas organizacionais. Essas competências e habilidades possibilitam uma diferenciação ascendente entre organizações, que se expressa por níveis de produtividade, competitividade e eficácia operacional.

Particularmente, no que diz respeito às instituições educacionais, habilidades e competências administrativas devidas ao processo evolutivo que empreendeu acentuadas mudanças de cenário do binômio “oferta-procura” têm se expressado em forma de estratégias inovadoras que procuram soluções para a interdependência existente entre a empresa prestadora de serviços e o cliente⁴.

Não obstante, o acompanhamento dessas mudanças tem se constituído em uma tarefa difícil para o administrador, principalmente nos últimos anos em que os movimentos de planos de estratégias⁵ e de gestões diferenciadas ganharam enormes proporções e, por conseguinte, têm determinado o êxito ou o fracasso de muitas organizações, principalmente instituições de ensino privado situadas fora de redes prestadoras de serviços.

¹ “Uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum” (SILVA, 2004, p. 44).

² “[...] mercado, ponto de convergência onde os agentes econômicos se encontram para efetivar as ações permanentes, preparatórias e finalizadoras da comercialização” (VAZ, 2003, p. 34).

³ A palavra produto (*product*), neste estudo, adotou as concepções da administração de marketing, contendo, portanto, uma significação mais do que um bem ou um serviço ou uma idéia. Para Kotler e Armstrong (2003), é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou uma necessidade manifestada pelo consumidor. Na acepção do vocábulo em termos de administração de marketing de serviço, o produto é o próprio serviço que precisa vender imagem ao mercado-alvo.

⁴ Aguiar (*apud* COLOMBO *et al.*, 2005, p. 53) entende que a prestadora privada de serviços educacionais tem dois grupos distintos de clientes: “clientes internos que são os funcionários, professores e gestores, e clientes externos que são aqueles que pagam as mensalidades”.

⁵ A definição que mais se aproxima ao entendimento conceitual de estratégias usado neste estudo diz respeito a um conjunto de regras que orientam a tomada de decisão e o comportamento de uma organização (ANSOFF e McDONNELL *apud* SOUZA e FERREIRA, 2000, p. 37).

No interior desses movimentos aparecem os ensinamentos da administração estratégica e da administração de marketing que se constituem em ferramentas indispensáveis para o sucesso das organizações. Tal como defende Kotler (2005, p. 68), “a concorrência não é mais entre empresas, mas entre redes de marketing”.

Por essa razão, o pesquisador supracitado defende que a empresa necessita antecipar-se à concorrência e lançar mão de estratégias inovativas que envolvam a oferta de produtos/serviços de qualidade que visem à retenção de clientes, despertem a atenção de clientes potenciais, e, principalmente, impulsionem o posicionamento de sua marca⁶ e de seu produto / serviço no mercado consumidor.

Porquanto, pensar em competitividade com o objetivo de melhorar o posicionamento de uma marca ou de um produto/serviço em um determinado mercado, visando à retenção e à conquista de clientes, requer seja dirigido um olhar atento para um dos requisitos indispensáveis, isto é, para a qualidade daquilo que é ofertado ao público consumidor.

Pensando sobre esse propósito, Mirshawka (1993, p. 335) defende que a qualidade é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa e assevera: “nos dias atuais, somente sobrevivem àquelas organizações que incorporam, como um todo, a idéia de qualidade em tudo o que fazem”. Portanto, se assim entendido, na expressão ‘qualidade’ se encontram alojados diversos significados que abrangem qualidade de trabalho, de serviços, de informação, de processo, de objetivos, da organização, da divisão de tarefas e de pessoas, incluindo aí todos os indivíduos que atuam em uma organização, indiferentemente de posição hierárquica, sejam eles trabalhadores, gerentes ou executivos.

A questão do posicionamento de marca ou de um produto/serviço de qualidade em um circunstanciado mercado depende desse mesmo mercado, pois no entender de McKenna (1993), é o mercado que posiciona o produto/serviço. Esse posicionamento pode ser de maneira favorável ou não para as metas da organização. Em função disso, a própria organização precisa entender as engrenagens do mercado para poder influenciar as formas pelas quais ele posiciona o produto/serviço ofertado ao público consumidor. Tais ensinamentos também parecem pertinentes e de relevantes considerações quando se trata de instituições educacionais privadas, posto que seja essencialmente empresas prestadoras de serviços que, para sua sobrevivência, dependem de uma inter-relação favorável com o mercado na qual estão inseridas.

⁶ “Marca é um signo usado para identificar o produto e a empresa, diferenciando-os dos concorrentes” (VAZ, 2003, p. 147).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Todavia, diante do exposto nos parágrafos anteriores, atualmente o que se verifica no mercado brasileiro é que a grande maioria das empresas de médio ou pequeno porte, independentemente do ramo de atividade a que se destinam, têm demonstrado certa incompetência em matéria de conhecimento dos mecanismos de mercado e de administração estratégica, a tal ponto de relegar esses assuntos a um segundo plano. Tal fato tem sido apontado como uma das causas de insucessos de muitas empresas promissoras e até mesmo de algumas líderes no mercado que abruptamente perdem posicionamento de suas marcas ou produtos/serviços.

No contexto dessa análise, tendo como suporte a evolução científica e tecnológica, entende-se que a associação dos diferentes ramos da administração tem se afigurado como áreas extremamente importantes e sensíveis às necessidades das organizações. São, portanto, conhecimentos teóricos que possibilitam, na prática, a adequação da relação custo x benefício ofertado, a estruturação de um planejamento condizente com a realidade da organização e do mercado em que atua e, em função disso, investir na implementação de novas formas de gestão empresarial e modernização das atuais.

Não obstante, ter-se a firme concepção da ciência estar sempre em movimento de construção, em diferentes aspectos em sua teoria, se encontram espaços para novas análises e reflexões. Na busca desses espaços, nesse estudo, empreendeu-se uma pesquisa de cunho exploratório para investigar uma temática que se volta à gestão estratégica de uma prestadora de serviços educacionais. Para tanto, estruturou-se o presente estudo a partir da definição do tema, da apresentação do problema, dos objetivos, da metodologia e dos instrumentos técnico-operatórios considerados necessários.

1.1.1 Definição do tema

O tema desse estudo versa sobre o posicionamento estratégico da Escola Monteiro Lobato - Educação Infantil e Ensino Fundamental - inserida no setor de instituições prestadoras de serviços educacionais em Medianeira, cidade que se localiza no oeste do Estado do Paraná.

1.1.2 Apresentação do problema

Na opinião de especialistas, o planejamento estratégico se afigura como uma maneira pela qual uma empresa programa a aplicação de uma determinada estratégia para alcançar os objetivos e atingir suas metas. Um bom planejamento é fator decisivo para o posicionamento de uma marca ou de um produto (KOTLER, 2005).

Esta técnica administrativa, muito embora seja incorporada efetivamente em grandes organizações, não atingiu, ainda, substancialmente as pequenas e médias empresas, em especial as prestadoras de serviços. Tal assertiva se prende ao fato de inexistir evidências na literatura consultada de um “modelo” adequado para atender às necessidades, cada vez mais crescentes, de instituições privadas de ensino que não se estruturam e nem atuam em rede de serviços franqueados. Por outro lado, em um ambiente altamente concorrencial que, invariavelmente, se associa ao fenômeno cada vez mais amplo do uso de tecnologias de comunicação que possibilitam a fluente organização de redes de serviços educacionais, a competitividade e melhores performances das instituições de ensino tem sido temática presente em diversos debates.

Neste universo de crescentes exigências em termos de competitividade, produtividade e prestação de serviços de qualidade com menor custo, questionou-se:

- Quais estratégias vêm sendo utilizadas pela Escola Monteiro Lobato de Medianeira com a intenção de obter melhor posicionamento no mercado de prestação de serviços educacionais? Essas estratégias têm demonstrando eficácia diante da estrutura concorrencial do segmento de escolas particulares e públicas que ofertam educação infantil e ensino fundamental? Há necessidade de implementação de novas estratégias que visem melhor posicionamento dessa instituição no mercado medianeirense? Que estratégias podem ser indicadas para que a instituição alcance melhor posição de sua marca e de seus serviços no mercado?

1.2 OBJETIVOS

Como afirma Richardson (1999), de maneira geral, os objetivos evidenciam o que se pretende alcançar e, também, as etapas a serem seguidas para atingir os propósitos definidos

em uma pesquisa científica. Em assim sendo, os objetivos deste estudo foram definidos em função do tema e do questionamento inicial, e assim apresentados:

1.2.1 Objetivo Geral

Propor objetivos estratégicos de médio e longo prazo que visem um posicionamento estratégico mais adequado para a Escola Monteiro Lobato - Educação Infantil e Ensino Fundamental -, com base no levantamento da estrutura do setor de prestação de serviços educacionais da cidade de Medianeira.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que nortearam este estudo foram:

- a) analisar os critérios e referências de excelência (*benchmarks*)⁷ utilizados para avaliar o sucesso no setor;
- b) avaliar se a posição competitiva atual é sustentável futuramente;
- c) identificar, através de pesquisa de mercado, se a empresa é um *benchmark* no setor ou segue as regras dos concorrentes;
- d) analisar se as *Core Competences*⁸ estão alinhadas com os rumos desejados da corporação;
- e) identificar as vantagens competitivas atuais e definir quais as requeridas para a empresa manter-se competindo no mercado;
- f) sugerir oportunidades através das quais a empresa melhore seu posicionamento competitivo.

⁷ *Benchmark* do original inglês, justaposição de dois vocábulos: *bench* significando banco e *mark*, marca, formando a significação de “ponto de referência” ou “termo de comparação”; indicador usado para comparar a rentabilidade entre investimentos, produtos, serviços e taxas. Pode indicar o(s) melhor(es) resultados dentre as organizações concorrentes e determinar itens de controle.

⁸ *Core competences* competências essenciais. Conceito cunhado por Hamel e Prahalad (1995) que consiste naquele conhecimento particular da empresa que determina sua vantagem competitiva no mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

No Brasil, a educação em sua origem foi pouco pensada como forma de atividade lucrativa, isto é, como empresa. No entanto, a iniciativa privada ocupou um espaço deixado pelo setor público e pela filantropia que não conseguiram atender às necessidades prementes demandadas na área de ensino.

A acentuada demanda da educação veio com o crescente uso de tecnologia de comunicação de massa e com o movimento ocidental de democratização do saber. Com isso, houve um crescimento considerável do número de instituições de ensino privado - associadas ou não em redes de prestações de serviços -, que possibilitou que a oferta de uma quantidade de modelos de educação seja destinada ao público infantil, ao ensino fundamental e médio, ou mesmo para o ensino superior.

Em um primeiro momento, comentam Colombo *et al.* (2005), as empresas do setor passaram a observar um novo padrão de concorrência, em que as estratégias empresariais tradicionais não se apresentavam mais suficientes para garantir a sobrevivência no mercado. Em reação, no momento seguinte, apareceu considerável quantidade de redes prestadoras de serviços educacionais que estabeleceram novas estratégias para evitar a diminuição do número de alunos, posicionamento de suas marcas e, enfim, diferenciação através da qualidade dos serviços prestados.

É nesse cenário que se verifica a fragilidade de organizações independentes, prestadoras de serviços educacionais, que de forma abrupta e inesperada se vêem diante de uma rede de empresas concorrentes mais desenvolvidas em termos de tecnologias e de processos, sendo, portanto, mais adaptadas para atender aos novos padrões de exigências dos consumidores⁹ que, em suma, requerem serviços de qualidade e uso de modernas tecnologias aplicadas à educação, mas, ao mesmo tempo, procurando preços mais baixos.

Esse quadro adverso está promovendo mudanças significativas na maneira como essas instituições são administradas atualmente. Via de regra, as prestadoras em redes de serviços fazem frente à concorrência desenvolvendo e implementando novas formas de gestão e comunicação ao público de sua oferta para se tornarem mais competitivas na área de educação. Essas redes têm, por conseguinte, demonstrado maior suporte financeiro para

⁹ Como determinam Kotler e Fox (1994), as instituições educacionais têm vários grupos de consumidores. Esses diversos grupos abrangem diferentes atores sociais que, em geral, são considerados de acordo com suas importâncias relativas. São pais, alunos, ex-alunos, funcionários, professores, contribuintes, em suma, partes componentes de todo o tecido social.

investimentos em tecnologias e no estabelecimento de estratégias de comunicação de massa, através das quais procuram formar suas imagens¹⁰, posicionar suas marcas e seus serviços no mercado de forma mais favorável para seus objetivos e metas.

As instituições independentes buscam se adaptar ao novo padrão de concorrência imposto pelo mercado. Contudo, enfrentam inúmeras dificuldades, em especial, no âmbito da disponibilidade de recursos técnico-financeiros. Diante disso, não raro, desenvolvem estratégias de comunicação criativas e de baixo custo, apostam na competência da equipe de professores e técnico-administrativo para atender certo nível de qualidade que, em geral, é determinado pela própria comunidade na qual a instituição está inserida. Mesmo com isso, entretanto, nem todas sobrevivem. Aquelas não absorvidas pela concorrência, paulatinamente constroem imagens positivas e adquirem posicionamento temporário no mercado, se mantendo salvas por mais tempo se permanecerem investindo em planejamentos estruturados que evidenciem metas bem definidas e possíveis de serem implementadas.

Não obstante, as ferramentas e técnicas inovativas de gestão de empresas educacionais, por serem de implementação recente na realidade brasileira, se comparadas a outros países, ainda estão em fase de adaptação e de consolidação às características particulares da economia. Neste contexto, também, se destaca a carência de estudos científicos relacionados ao tema, principalmente aqueles que abordem com maior profundidade questões específicas, porém, fundamentais às instituições educacionais para suportar o novo padrão de relacionamento e maior interdependência entre prestadoras e clientes de seus serviços. É nesse sentido que esse estudo, a partir da análise da realidade de uma instituição prestadora de serviços educacionais, propõe contribuir com uma aproximação teórica que expõe parte dos riscos e da vulnerabilidade dessas instituições.

1.4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerou-se nesse trabalho que a delimitação do tema, a formulação do problema e o estabelecimento de objetivos determinam a escolha do método e de técnicas de pesquisa que são utilizadas em qualquer estudo científico. Nessa perspectiva, evidenciaram-se, a seguir, os aspectos técnico-metodológicos adotados.

¹⁰ “Em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referência a que o consumidor recorre para avaliar se uma determinada idéia merece ou não o seu interesse, a sua simpatia, o seu apoio” (VAZ, 2003, p. 53).

1.4.1 Método do Estudo

Para Bunge (1980 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 21), o método “é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual”.

Em função do escopo deste estudo, optou-se pelo método indutivo, que na análise de Lakatos e Marconi (2001, p. 106) permite uma abordagem “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias”.

1.4.2 Tipo de Pesquisa

Considerando-se os objetivos propostos, adotou-se uma pesquisa exploratória que, conforme Gil (2002, p. 42), objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese”. Esse tipo de pesquisa, objetiva principalmente “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

O caminho procedimental técnico seguiu as orientações determinadas por Gil (2002, p. 54) com características de um estudo de caso que consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Optou-se pela abordagem qualitativa que para Minayo *et al.* (2002, p. 22), permite ao pesquisador aprofundar conhecimentos sobre o “mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

1.4.3 Delimitação do Estudo

Esse estudo foi realizado na Escola Monteiro Lobato que se localiza no município de Medianeira – Paraná, no período de fevereiro a março de 2007.

Por não se pretender generalizar para um contingente mais amplo as evidências aqui encontradas e nem tampouco maximizar as sugestões registradas, delimitou-se o presente a

essa realidade específica que se situa em um mercado de serviços educacionais restrito à comunidade medianeirense.

1.4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Nos procedimentos de coleta de dados e informações foram utilizadas fontes primárias e secundárias que, em concordância com a literatura revista, se caracterizam como sendo: - fontes primárias são aquelas coletas de dados reunidas pelo pesquisador através de pesquisas e entrevistas; fontes secundárias se constituem em coleta de dados e informações já disponíveis nas organizações contidas em livros, revistas, jornais e artigos científicos.

Estes procedimentos vêm de acordo com aqueles preconizados para estudo de caso. Contudo, neste tipo de pesquisa, como salientam Minayo *et al.* (2002) e Gil (2002), geralmente utilizam-se mais de um procedimento, que associados com diferentes instrumentos de coletas, permitem ao pesquisador traçar um perfil mais apurado do objeto de estudo.

1.4.5 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de diferentes instrumentos, tais como, pesquisa documental, entrevista guiada e questionários (APÊNDICES).

Na análise de Gil (2002, p. 45), a pesquisa documental “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. E, nesse caso, o principal instrumento de coleta de dados e informações foi uma análise do planejamento estratégico da empresa.

A entrevista, para Marconi e Lakatos (2002, p. 92), “é um procedimento que pode ser utilizado em diversas situações e com diferentes propósitos”. Em geral, se utiliza a técnica de entrevista em investigação social, como instrumento para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista guiada ou dirigida, como defende Gil (2002), quando comparada com outras técnicas de levantamento de informações, apresenta maior flexibilidade, possibilita o

esclarecimento de dúvidas e permite a obtenção de dados diretamente com a pessoa que melhor conhece o assunto em lauda.

A utilização do questionário como opção metodológica para coleta de dados se efetivou em consideração com as colocações tecidas por Cervo e Bervian (1983, p. 159), quando defendem que esse tipo de instrumentos se afigura como uma das formas mais usadas para coletar informações, uma vez que no transcorrer da investigação “possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

1.4.6 Tratamento dos Dados Coletados

Os dados e as informações obtidas na investigação receberam tratamento de análise de abordagem qualitativa. Na opinião de Richardson (1999, p. 80), quando se trabalha com uma gama de fenômenos cuja análise requer subjetividade, como é o caso desse tipo de abordagem, as investigações realizadas com esse procedimento têm como objeto situações complexas e estritamente particulares que não podem ser expressas através de técnicas estatísticas.

1.4.7 Limitações do Estudo

Os fatores limitantes deste estudo foram:

- a) o curto período de tempo para coleta e análise dos dados obtidos na investigação;
- b) necessidade de deslocamento para averiguação *in loco* da realidade praticada em organizações empresariais similares para efeito de comparação analítica;
- c) dificuldades em conseguir informações teórico-metodológicas que subsidiem o estudo sobre planejamento estratégico para médias e pequenas empresas que se dedicam à prestação de serviços educacionais, especialmente àquelas que não trabalham em rede franqueada;
- d) a adoção dos questionários com perguntas fechadas que limitam as informações às respostas pré-definidas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização técnica de apresentação dos resultados deste estudo obedeceu às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2002); e o conteúdo abordado foi estruturado e apresentado em forma de textos dissertativos, seqüencialmente organizados a partir da Introdução, seguido pelo Referencial Teórico, Estudo de Caso com apresentação da empresa e análise dos dados coletados, seguido pelas proposições e conclusão, encerrando-se com as Referências e Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo apresentou-se uma síntese da literatura consultada que se voltou especialmente para a administração estratégica e a administração de marketing educacional em busca de subsídios técnico-teóricos para fundamentar a construção de um projeto estratégico de reposicionamento da marca da Escola Monteiro Lobato, objeto específico do presente estudo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO: DESDOBRAMENTOS FUNCIONAIS

Neste título foram registradas algumas considerações sobre os desdobramentos funcionais da administração, pautando-se especificamente a administração estratégica e a administração de marketing com um foco centrado na teoria que trata de procedimentos direcionados às instituições que prestam serviços educacionais.

Na abordagem referente à administração estratégica foram registrados alguns conceitos considerados essenciais, que norteiam a construção de um planejamento estratégico, etapa inicial para a implementação de um sistema de administração estratégica em qualquer organização. Nessa abordagem enfocam-se temas tais como: importância do planejamento estratégico, fases e etapas de sua construção, implementação e avaliação de estratégias predefinidas.

No que se refere ao marketing educacional, em síntese, enfocou-se parte da teoria pertinente na busca de uma conceituação que possibilitasse o entendimento sobre as especificidades dessa abordagem de marketing, pautando-se os diferentes aspectos que os diferenciam da abordagem de marketing de serviços. Tal propósito se fundamentou especificamente na proposta que orienta o escopo principal desse estudo que tem como propósito, tão somente, a indicação de estratégias possíveis de serem adotadas no planejamento e na gestão de uma instituição que se ocupa da prestação de serviços educacionais.

Encerra-se o capítulo com um sucinto comentário sobre a importância da adoção de abordagem de marketing de relacionamentos e de endomarketing para a instituição educacional.

2.2.1 Administração Estratégica

Na opinião de Silva (2004), no mundo inteiro, organizações bem-sucedidas trabalham com substratos de bases sólidas calcados na realidade do mercado para planificar e implementar ações que, em geral, se voltam à qualidade, à produtividade e à competitividade.

Desde que Frederick Winslow Taylor (1856-1915) introduziu os primeiros conceitos da abordagem científica da administração¹¹, as organizações procuram a eficiência econômica nas operações. Portanto, como lecionam Megginson *et al.* (1998), há aproximadamente um século deixaram de atuar na improvisação e no acaso e passaram a planejar com antecipação, cuidadosamente, todas as suas atividades, ações e processos, utilizando-se para isso de ferramentas de administração estratégica.

Na busca para um conceito adequado, encontrou-se em Certo e Peter (1993, p. 6) que a administração estratégica pode ser definida “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

A implementação de um sistema de administração estratégica possibilita que as organizações, além de se beneficiarem financeiramente, podem gozar de outras vantagens que se expressam, por exemplo, no comprometimento de seus membros e no empenho para o cumprimento de metas organizacionais pré-estabelecidas. Na opinião de Certo e Peter (1993, p. 11), com a ênfase na administração estratégica voltada para a avaliação do ambiente organizacional¹², “é menos provável que a organização seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam estar colocados em desvantagem repentina”.

O desencadeamento e a implementação de um sistema de administração estratégica, conforme Silva (2004), se inicia pelo planejamento, que se configura como a primeira atividade administrativa por ser exatamente aquela que serve de substrato para as demais desenvolvidas na organização, tal como defendido por Henri Fayol (1841-1925) em seus elementos da teoria administrativa.

A definição de planejamento como processo de estabelecer objetivos ou metas e a melhor maneira de atingi-las foi abordada em Megginson *et al.* (1998, p. 129). Para esses

¹¹ Movimento da abordagem científica da administração defendia o aumento da produção ao mesmo tempo em que melhorava as condições de trabalho e proporcionava maiores salários (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 43).

¹² O ambiente organizacional é composto por fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento (MEGGINSON *et al.* 1998, p. 67).

autores, “o planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar¹³, liderar¹⁴ e controlar¹⁵, e por isso é considerado função fundamental do administrador.

Assim entendido, todo processo de planejar começa com a determinação de objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Portanto, o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como, e em que seqüência, além de ter explícitos e bem definidos os propósitos organizacionais.

Nas concepções de Oliveira (2002), o processo de planejar envolve um certo modo de pensar e repensar as concepções existentes na cultura organizacional¹⁶. Nesse sentido, assevera:

[...] um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde [...] O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas; as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa” (OLIVEIRA, 2002, p. 25).

No âmbito da administração de marketing, Kotler e Armstrong (2003, p. 33) definem planejamento em nível estratégico como sendo um “processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidade e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação”.

Na percepção de Drucker (1998, p. 704), o planejamento estratégico se configura como planejamento do futuro da empresa em curto, médio e longo prazo¹⁷. e “inclui a fixação dos principais objetivos globais, a determinação dos caminhos básicos para serem usados na persecução desses objetivos e os meios a empregar para conseguir os recursos necessários para tanto”.

¹³ “Organizar é o processo de nos certificarmos que os recursos humanos, materiais e financeiros trabalhem lado a lado” (MEGGINSON *et al.* 1998, p. 133).

¹⁴ “A função de liderar refere-se à maneira de por em ação a melhor combinação de fatores, forças, recursos e relações necessárias para liderar e motivar os empregados” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 133).

¹⁵ “O controle é uma conseqüência importante do planejamento eficaz, pois mostra aos administradores se seus planos são realistas ou se uma administração insatisfatória foi a causa de os planos não funcionarem como era de se esperar” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 134).

¹⁶ Cultura organizacional compreende um conjunto de valores e crenças vigentes na organização que determinam os comportamentos individuais e coletivos dos atores sociais nela existentes (OLIVEIRA, 2002, p. 34)

¹⁷ Curto prazo vão de um dia a um ano; de meio prazo, cobrem um espaço de tempo de um a três anos e de longo prazo envolvem atividade de três a cinco anos ou mais de antecedência, podendo alguns ser projetados para 25 anos ou mais no futuro (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 134).

A importância do planejamento para a organização pode ser explicada por Cobra (1992, p. 12): “As necessidades atuais e futuras de uma empresa são muitas, é preciso compatibilizá-las sob a forma de um planejamento, que estabeleça os objetivos e preveja os recursos indispensáveis a sua execução” e, neste caso, se percebe que se trata de uma estratégia administrativa.

Na análise de Thompson e Strickland (2000), o planejamento estratégico, de maneira geral, tem as seguintes funções principais: a) proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente; b) determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório; c) definir a direção, os objetivos e as linhas de ação mais oportunos e adequados; d) viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais; e) coordenar e otimizar a alocação de recursos; f) estabelecer mecanismos de avaliação e controle voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

As etapas básicas do planejamento estratégico que foram definidas por Megginson *et al.* (1998, p. 129-30) são: (1) estabelecimento de um objetivo ou meta que se “refere ao ponto aonde queremos chegar”; (2) identificação e avaliação das condições atuais e futuras que afetem esse objetivo, portanto, nesta etapa se “reconhece as variáveis importantes que influenciam os objetivos, como o poder de compra dos consumidores, atos dos concorrentes”.; (3) desenvolvimento de uma abordagem sistemática para atingi-lo; é “uma etapa que se relaciona a itens como responsabilidade para realização, e inclui respostas a várias questões: quem fará o quê, como, dentro de que programação, e quais serão os resultados disso”.

Diferentes componentes fazem parte de um planejamento estratégico. Analisando esses componentes Megginson *et al.* (1998, p. 167) determinam que a “missão organizacional determina o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes”.

A definição de missão organizacional defendida por Certo e Peter (1993, p. 76), “fala de uma proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe” ou então “é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional”.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 35), a “missão da empresa precisa ser transformada em objetivos para cada nível de administração”. Em função disso, entretanto, “todo gerente deve ter objetivos e ser responsável por alcançá-los”.

Outro componente desse tipo de planejamento é a estratégia organizacional que constitui a escolha de uma alternativa projetada para atingir a missão ou os objetivos da organização. Para Thompson e Strickland (2000, p. 22), as ações estratégicas das organizações devem estar associadas intrinsecamente com o vocábulo “como”. Este, por sua

vez, vem com uma conotação interrogativa que norteia os propósitos da própria organização. Dessa maneira, a palavra “como” se reúne interrogativamente com: - crescer no negócio; - satisfazer os clientes; - vencer a concorrência; - responder às condições variáveis do mercado; - gerenciar cada segmento funcional da organização, - alcançar objetivos estratégicos e financeiros.

Em função das interrogações permeadas pelo “como”, na opinião de Thompson e Strickland (2000), se obtém o substrato essencial para a elaboração do planejamento estratégico, a estratégia geral e suas subseqüentes estratégias de ação. Dito isso, porque os tipos de ações e abordagens que perfazem a estratégia geral de uma organização se constituem em muitas das partes estratégicas, se não a maioria, visíveis aos observadores externos, permitindo, dessa forma que a maior parte da estratégia adotada pela empresa seja deduzida de suas ações e pronunciamentos públicos.

Meggison *et al.* (1998, p. 182-6) indicam algumas estratégias organizacionais que, em geral, aparecem nos planos estratégicos das organizações, mas que, no entanto, nem todas ao serem aplicadas individualmente ou em associação, têm se mostrado eficazes. São elas:

- a) concentração: é a estratégia seguida por uma empresa que opere em uma única linha de produtos ou serviços; tem como vantagens a simplicidade da administração, clareza de objetivos e um foco organizacional único;
- b) integração horizontal: semelhante à concentração, envolve a aquisição de outra firma cujos produtos ou serviços sejam semelhantes.; tem como principal vantagem o aumento da participação no mercado através de estabelecimento adicional;
- c) integração vertical: estratégia de se estender regressivamente o âmbito de uma empresa levando-a a assumir uma atividade ou função de suprimento ou voltando-a prospectivamente para o usuário final; tem como principal vantagem proporcionar mais controle do canal de distribuição;
- d) diversificação: estratégia de entrar em um negócio diferente do atual; a vantagem é maior proteção devida à divisão de riscos ou a uma escolha de indústrias com ciclos opostos;
- e) estratégia de dar a volta e restringir gastos: muito usada para cuidar de uma empresa com desempenho fraco e reconduzi-la a um nível satisfatório;
- f) despojamento: estratégia de vender a empresa ou um de seus componentes;
- g) liquidação: significa terminar a existência da empresa, ou fechando a empresa ou dispondo de seu ativo;

- h) alianças estratégicas: estratégia em que duas ou mais companhias cooperam para atingir um objetivo comum;
- i) combinação de estratégias: envolve o uso de várias estratégias; muito comum de ser adotada em empresas grandes.

Não obstante para atingir seus objetivos, uma organização não apenas define suas estratégias organizacionais; precisa implementá-las adequadamente. Certo e Peter (1993, p. 157) evidenciam que na implementação de estratégias organizacionais quatro possíveis variáveis se combinam: **sucesso, roleta, problemas e fracasso**. Em assim sendo, “o sucesso é o resultado mais provável quando uma organização tem uma boa estratégia e a implementa bem”; a “roleta envolve situação em que uma estratégia mal formulada é bem implementada”; o problema é caracterizado por situações em que uma estratégia bem formulada é mal implementada”, e o “fracasso provavelmente ocorre quando uma estratégia mal formulada é mal implementada”.

Dessa análise podem-se evidenciar pelo menos duas aprendizagens relevantes. A primeira se refere à implementação da estratégia que parece ser tão importante quanto sua formulação; a segunda diz respeito à qualidade de uma estratégia já formulada. Contudo, essa qualidade se torna impossível de ser avaliada se não for anteriormente implementada. Nesse entendimento, Certo e Peter (1993, p. 158), afirmam que “diagnosticar por que uma estratégia falhou em células roletas, problemas ou fracasso, para descobrir como remediar, exige a análise tanto da formulação como da implementação”.

O processo tanto de avaliação como de controle torna-se fundamental na administração estratégica. A avaliação pode ser entendida como um processo sistêmico de verificação da administração estratégica e, portanto, de ações que levam ao controle efetivo da realização das metas estabelecidas no planejamento. Megginson *et al.* (1998, p. 466) entendem que o processo de controle consiste em “processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Preocupa-se com a maneira de as coisas acontecerem como o planejado”.

O controle estratégico, definido por Certo e Peter (1993, p. 198), consiste em ser “um tipo de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente”.

Na visão dos autores supracitados, o processo de controle estratégico possui três etapas distintas, a saber: a primeira etapa objetiva medir o desempenho organizacional através de auditoria estratégica e a escolha e adoção de métodos para medir a auditoria; a segunda, visa comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões estabelecidos; a

terceira, diz respeito à tomada de decisão sobre a atitude corretiva necessária que na prática resolveria a situação da não conformidade observada no processo.

O controle se relaciona com outras funções da administração estratégica, em especial com o planejamento, e é afetado e influenciado por elas. Além disso, como lecionam Megginson *et al.* (1998, p. 468), “como o controle implica a comparação de resultados reais com os padrões, às vezes é difícil distinguir entre o plano ou padrão de controle”. Diante disso, as organizações utilizam diferentes tipos de controles para estabelecer linhas estratégicas de ação.

Os tipos básicos de controle identificados pelos autores supracitados são: (1) informação antecipada que tenta prever problemas ou desvios antes de acontecerem; (2) concorrente é uma forma de controle que ocorre no momento em que a atividade está sendo realizada; e (3) *feedback* que é o controle realizado depois que a atividade já ocorreu.

Para efetuar o controle organizacional usam-se métodos e técnicas específicas. Conforme Megginson *et al.* (1998, p. 498), podem-se adotar métodos de controle de abordagem não quantitativa “destinados às áreas que não se prestam a medidas numéricas”. E, nesses casos, em geral, usam técnicas tais como, por exemplo, controle por observação, controle por inspeção local, controle por relatórios e avaliação de desempenho muito comumente calcada em critério de *core competence* para evidenciar princípios e vantagens competitivas para a organização superar sua concorrência.

A organização pode adotar métodos de controle com abordagem quantitativa. Nas concepções de Megginson *et al.* (1998, p. 498), esses métodos são destinados à “análise de dados específicos e critérios mensuráveis para avaliar a quantidade e qualidade de produção”. As técnicas mais usadas são: orçamento, auditoria, análise de índices como rotação de estoque, período médio de cobrança, dentre outros; análise de ponto de equilíbrio¹⁸; gráficos e técnicas do tempo-desempenho, incluindo gráfico de Gantt¹⁹, programa de avaliação e técnica de revisão e método do caminho crítico.

Na contemporaneidade, a administração estratégica deve estar voltada para a gestão de estratégias competitivas. Assim, como a estratégia competitiva para marketing de uma empresa é parte importante de sua diretriz global, os administradores precisam entender o relacionamento entre o tipo de operação que a empresa realiza e a estratégia de marketing correspondente. Para Certo e Peter (1993), o entendimento dessa relação permite maior

¹⁸ “As receitas e custos são colocados em gráfico e analisados para determinar a que volume (de vendas ou produção) o custo total iguala a receita total” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 513)

¹⁹ O gráfico de Grantt, criado por Henry L. Grantt, no início dos anos de 1990., “mostra o trabalho planejado e o realizado em relação a cada um deles entre si e em relação ao tempo” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 518).

clareza sobre as decisões estratégicas a serem implementadas que dizem respeito às características de produção, eficiência de custos, qualidade, confiança ou flexibilidade e a percepção do cliente sobre a própria empresa.

A adoção de um sistema de planejamento estratégico permite incluir o que deve ser feito para transformar as aspirações da organização em realidade praticável. Isso implica em perceber que o planejamento não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma circunstanciada organização.

Na análise de Kotler (2005, p. 87), as expectativas da organização que são expressas em seu planejamento estratégico, se voltam para identificação de suas forças e fraquezas que são percebidas, via de regra, pela efetivação de um controle sistêmico que implementado eficazmente se traduz em vantagens competitivas. “Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades”.

Essas expectativas, para serem expressas em termos de planejamento estratégico, para Oliveira (2002), pautam a necessidade de: a) conhecer melhor e utilizar seus pontos fortes; b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; c) conhecer e usufruir oportunidades externas; d) conhecer e evitar ameaças externas; e) ter um plano de trabalho preestabelecido que expresse as expectativas almejadas pela organização; indique os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos; traduza o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizadas as ações; como e onde alocar recursos para implementação dessas e de novas ações que emergem no cotidiano da empresa.

Nesta perspectiva, pode-se concluir concordantemente com Vivacqua (1999, p. 13), que “é no instante da formulação estratégica que o homem rotinizado, aquele que detém técnicas, aquele que ‘faz’ o dia-a-dia da organização, passa ao estágio do ‘saber’, tornando-se o arquiteto de novas realidades, de utopias e impaciente de uma nova visão de futuro”.

Encerra-se lembrando Drucker (1998, p. 63) quando afirma que “cabe aos dirigentes transformar as necessidades da sociedade em oportunidades para empresas lucrativas” e isso é uma tarefa da administração estratégica.

No próximo subtítulo abordaram-se, mais especificamente, alguns aspectos da administração estratégica, situando-os na área dos fundamentos das abordagens de marketing voltados para o mercado de prestação de serviços educacional.

2.2.2 Administração de Marketing Educacional

A primeira definição de marketing foi atribuída pela Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association*) em 1960. Nela, marketing era concebido como mecanismos que possibilitam o desempenho de atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor até alcançar o consumidor ou utilizador. Todavia, principalmente em função da abertura de novos mercados e do desenvolvimento do comércio mundial, houve expansões no conceito original de marketing que passou a ser entendido conforme sua ação de maneira estrategicamente sistematizada e estruturada. Atualmente, Cobra (1997, p. 34) defende que o conceito geral de marketing indica “o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas²⁰ que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

O conceito de troca é central para marketing, pois, como determinam Kotler e Fox (1994, p. 24), “através de trocas, unidades sociais - indivíduos, pequenos grupos, instituições, nações inteiras - obtêm os *inputs* de que necessitam. Ao oferecer algo atraente, recebem em troca o que precisam”.

Para Churchil e Peter (2000, p. 4), “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”.

Las Casas (2002, p. 15) ressalta que um dos principais elementos presentes na definição de marketing diz respeito à orientação para os consumidores. “Dirigir toda a atividade mercadológica para satisfazer aos clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento”.

Vários estudiosos têm definido marketing sob diversas abordagens, em decorrência de sua ampliação em diferentes atividades humanas. Contudo, independentemente das concepções que norteiam as abordagens e que impulsionam as atividades de marketing moderno, elas possuem um ponto em comum, ou seja, sempre estão voltadas às demandas²¹ do cliente e à satisfação de suas necessidades²² e desejos²³ mais imediatos.

²⁰ “Troca é o ato de obter um produto ou benefício desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida” (KOTLER e FOX, 1994, p. 41).

²¹ “Demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los” (KOTLER, 2005, p. 28).

²² “Necessidade humana é uma situação de privação de alguma satisfação básica” (KOTLER, 2005, p. 27).

²³ “Desejos humanos são vontades por coisas específicas que suprem necessidades mais profundas” (KOTLER e FOX, 1994, p. 38).

McKenna (1997) e Kotler (2005) são unânimes em afirmar que o marketing moderno não é uma função, mas, se configura como uma forma de fazer negócios, e para isso, precisa voltar-se primordialmente para a satisfação das necessidades e desejos do cliente.

O foco na satisfação do cliente exige que a administração e a própria organização estejam sempre atentas às novas necessidades que emergem do processo mutacional pelo qual passa a sociedade, impulsionado especificamente pela crescente evolução da tecnologia que tem transformado produtos em similares tecnologicamente avançados e de altíssima competitividade.

Kotler e Armstrong (2003, p. 9) conceituam a administração de marketing como sendo “a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvos para que sejam alcançados os objetivos organizacionais”. Embutido nesse conceito se posiciona a administração da demanda que envolve a administração dos relacionamentos com os clientes.

Entretanto, como alertam Cobra e Ribeiro (2000), a tarefa de administrar planos de marketing é bastante difícil, pois envolve a magia e a sedução dos clientes que são, em suma, valores subjetivos e próprios de cada indivíduo.

Quando se pensa em administração de marketing educacional, além do conceito devido à administração geral de marketing, depara-se com pelo menos outros dois que se interligam, isto é, o conceito de marketing de serviços e o de marketing educacional. Alguns pesquisadores buscam equalizá-los com uma abordagem que parte da especificidade da prestação de serviços de ordem mais geral e àquela que se volta especificamente à área educacional.

Não obstante, a administração de marketing de serviços encontra peculiaridades que requerem dos profissionais de marketing uma preocupação com questões específicas, tais como Las Casas (2002, p. 35-9) defende: “[...] em primeiro lugar deve-se questionar: como, quem e quando são realizadas as compras de determinado serviço, tanto por pessoas físicas como jurídicas”. Tal defesa se justifica porque o comprador de serviço apresenta algumas características que podem ser consideradas peculiares e específicas que se diferenciam, em especial, no momento da compra de produtos tangíveis, dentre elas, a própria incerteza do consumidor diante do serviço a ser consumido. Conforme o autor supracitado, não raro “o cliente não sabe se necessita do serviço ou não, suspeitando da possibilidade de um exagero por parte de quem está propondo a contratação”.

O autor supracitado comenta que em decorrência da abundante oferta do mesmo serviço por parte de vários fornecedores, às vezes, o comprador tem muitas dúvidas quanto às

promessas feitas. Na concepção do consumidor não é suficiente apenas à prestação de bons serviços, este precisa reconhecer que a qualidade oferecida pela prestadora se refletiu na execução daquele serviço contratado.

Por essa razão, recomendam Kotler e Armstrong (2003), as prestadoras necessitam interagir com seus clientes para criar valor superior naquela prestação de serviços e buscar estabelecer suas posições por meio de atividades de mix de marketing que devem abranger a cadeia de serviços como um todo integrado. Essa cadeia se constitui por cinco elos que se ligam entre si e são determinantes para a qualificação dos serviços ofertados.

Na análise dos autores supracitados, esses elos são:

- a) qualidade dos serviços internos: seleção e treinamento de qualidade superior, ambiente de trabalho de alta qualidade e forte apoio àqueles que trabalham diretamente com os clientes;
- b) empregados contentes e produtivos se tornam mais leais e trabalhadores;
- c) serviço de maior valor: criação e entrega de valor e de serviços mais efetivos e eficientes ao cliente;
- d) clientes fiéis e satisfeitos comprem regularmente e dão referências a outros;
- e) saudável crescimento da lucratividade dos serviços depende do desempenho superior da prestadora de serviço.

Esses ensinamentos se aproximam substancialmente àqueles devido ao marketing educacional. Conhecer quem são e como são os clientes de uma instituição educacional são passos importantes à organização do planejamento e à implementação de ações estratégicas.

Balizando uma diferenciação, entendida como especificidade própria do marketing de serviços educacionais, determinam Carvalho e Berbel (2001) que:

[...] marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados-alvos selecionados, estabelecendo compromisso e ação responsáveis, coerentes com benefícios sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover. (CARVALHO e BERBEL, 2001, p. 8).

Tal como ensinam Kotler e Armstrong (2003), a essência do marketing de serviços reside exatamente em se observar peculiaridades que caracterizam os serviços, sejam eles prestados ou não na área de ensino.

Nessa compreensão, indicam a existência de quatro características especiais intrínsecas à natureza dos serviços que devem ser levadas em conta na elaboração do

programa de marketing. Sejam elas: a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade.

Não obstante, diferentemente de outros serviços, o educacional não pode ser testado, experimentado ou avaliado antecipadamente ao consumo, por isso ele é intangível. Não há, pois, como separar a produção do serviço educacional do seu consumo, uma vez que ele é consumido no momento em que é produzido. Além do mais, a produção desse serviço depende da existência e da capacidade de aprendizagem do consumidor, ou seja, do aluno. Depende, também, dos mecanismos utilizados pelo produtor do serviço, isto é, que o professor utiliza para desenvolver o processo de ensino. Por essas razões, o serviço educacional apresenta a característica de inseparabilidade.

Facó (2005 *apud* COLOMBO, 2005, p. 21) acredita que a “inseparabilidade se constitui em uma barreira para novos cursos, escolas ou faculdades, pois é preciso atrair alunos para algo que não possui referência, cuja qualidade ainda não se pode comprovar”.

O serviço educacional é perecível porque somente existe no momento em que está sendo produzido, ou seja, enquanto se desenvolve o processo ensino-aprendizagem e não pode ser padronizado porque lida com material humano distinto. A não-padronização se prende e reside na observância específica devido à individualidade inerente ao aprendiz-consumidor e ao professor-produtor. Tal como aduz Facó (*apud* COLOMBO, 2005, p. 22): “O mesmo professor não dará uma aula igual para alunos diferentes. [...] a qualidade desses serviços reside também em saber lidar com as diferenças, uma vez que a busca de padronização não implicará diretamente na qualidade”.

No serviço educacional ocorre uma interferência das condições do cliente, ou seja, do aluno, em todo o processo. Por não ser possível prever essas condições, Facó (*apud* COLOMBO, 2005, p. 22) argumenta que se torna praticamente impossível garantir excelência e qualidade de ensino. “[...] a qualidade sofrerá interferência direta do tipo de alunos que está estudando”. Não obstante, aponta que “o grande diferencial de uma instituição de ensino de qualidade é atender de imediato os casos imprevistos”.

Carvalho e Berbel (2001, p. 21) concordam com este entendimento ao alertarem que diferentes situações psico-fisiológicas do professor e do aluno como, por exemplo, cansaço, indisposição, comportamento disciplinar da turma, prontidão, histórico anterior da relação professor/classe, dentre outros, são fatores que influenciam diretamente na qualidade da aula ministrada e, conseqüentemente, da aprendizagem.

Em função de situações adversas que prejudicam o processo de ensino-aprendizagem, os autores supracitados, defendem que a instituição educacional deve investir

no setor de recursos humanos a fim de preparar a equipe técnico-pedagógica²⁴ para atuar de maneira eficiente nas mais diferentes situações que se apresentam no cotidiano escolar. É, por assim dizer, uma aposta segura no desenvolvimento de competências necessárias para o ambiente na qual o profissional está inserido e desempenha sua função.

A inserção de programas de gestão do conhecimento institucional/organizacional²⁵ promove a competência profissional da equipe e, em função disso, ciclicamente pode gerar melhoria da competência do ambiente, isto é, da própria instituição de ensino. Por outro lado, a instituição não pode incentivar e investir indiscriminadamente no conhecimento tácito dos profissionais sem estabelecer um critério que resguarde a sua própria competência que é, em suma, seu diferencial mercadológico.

Dentre os diversos critérios existentes e possíveis, a *core competence* na abrangência do conceito tal como proposto por Hamel e Prahalad (1995), evidencia o conhecimento que envolve vivências, experiências e *know how* particulares da instituição de ensino que, por vez, determina sua vantagem competitiva no mercado, parece alinhar convenientemente a gestão do conhecimento tão necessária dentro de uma instituição de ensino privado que substancialmente tem o próprio conhecimento como a sua principal ferramenta de trabalho.

Nessa perspectiva, pauta-se Sveiby (1998) quando aborda o relacionamento existente entre ambiente, indivíduo, conhecimento, competência e a organização onde esse indivíduo atua. Para o pesquisador, a competência é determinada pelo ambiente que, por sua vez, determina se essa competência é necessária naquele momento circunstanciado.

Sveiby (1998, p. 43) defende que se o profissional mudar de ambiente, ele perde a competência. Da mesma forma que, se o ambiente mudar, o indivíduo perde sua competência, uma vez que, esta se ligada diretamente ao próprio ambiente. Daí decorre entender-se que o profissional tem que ser aproveitado no ambiente para o qual tem efetiva competência, mas, por outro lado, essa competência deve ser permanentemente atualizada em função das exigências do meio externo que circunda a instituição. De nada adianta uma *core competence* se essa não tiver valor de mercado, ou seja, se não determinar uma vantagem competitiva para a organização. Por essa razão, acredita-se que a competência tanto do profissional quanto da prestadora de serviço, também, precisa ser permanentemente avaliada em função do seu valor para o mercado.

²⁴ Na equipe técnico-pedagógica incluem-se o corpo docente composto por profissionais habilitados - professores e outros profissionais da área como pedagogos, psicólogos, assistentes sociais, orientadores educacionais, dentre outros - e componentes da equipe de funcionários - administração intermediária, secretário, telefonista, seguranças - que prestam serviços educacionais da instituição e seus consumidores (KOTELR e FOX, 1994, p. 45).

²⁵ Conhecimento institucional/organizacional se refere ao conhecimento tácito detido pelos trabalhadores da instituição/organização e pelo conhecimento explícito que circula na própria instituição/organização.

Em especial, na prestação de serviços educacionais onde o professor é peça fundamental para se fazer marketing educacional, a satisfação das necessidades e desejos do cliente está diretamente vinculada a sua competência e aos mecanismos que utiliza para desenvolver o processo ensino-aprendizagem. Na opinião de Sampaio (*apud* COLOMBO, 2005, p. 176) é o professor que detém a principal forma para criar novas estratégias; é o mediador de oportunidade de comunicação direta, focada com o aprendiz/consumidor. “Alunos interessados e emocionalmente envolvidos são fiéis: costumam não faltar às aulas, são participativos e conseguem bons resultados, constituindo-se em verdadeiros e eficientes vendedores”.

A instituição, portanto, precisa ser competente para não apenas transformar o conhecimento tácito detido pelo professor, mas, sobretudo, para aproveitá-lo em benefício de sua posição no mercado. Professor com alinhado conhecimento tácito tanto no que diz respeito ao conhecimento científico acumulado pela humanidade - objeto de sua ação em sala de aula - como a aplicabilidade da opção teórico-metodológica de suas práticas pedagógicas é, na expressão de Colombo *et al.* (2005), um dos maiores aliados no desenvolvimento das estratégias de marketing educacional.

Investir em educação continuada é uma estratégia que tem se mostrado eficiente para intencionalmente promover a aquisição de determinados tipos de conhecimentos tácitos e explícitos. Não obstante, a instituição necessita investir no conhecimento tácito que os profissionais adquirem contingencialmente de tal forma que esse conhecimento se transforme em explícito que, por vez, pode constituir um critério, um *benchmark* da própria instituição.

O conhecimento tácito contingencial²⁶ é adquirido pela participação do profissional em trabalhos determinados pela própria instituição, como forma de reconhecimento de seus conhecimentos ou pela disponibilidade de capacidade potencial manifestada pelo profissional no cargo/função que ocupa no momento em que a instituição necessita dele. Assegura Sampaio (*apud* COLOMBO *et al.*, 2005, p. 165) que o investimento nesse tipo de conhecimento pode envolver emocionalmente o professor, despertando-lhe a consciência sobre seu potencial, sobre a importância de seu trabalho para a escola e motivando-o para o desenvolvimento de novas ações estratégicas. Na medida em que a instituição aposta no

²⁶ Conforme a teoria contingencial, o ambiente determina a estrutura da organização. Silva (2004, p. 365) esclarece que “as contingências são formulações específicas de interação entre um comportamento operante de um organismo e seu ambiente”; em outras palavras, uma relação se-então. A implicação dessa teoria na organização se refere ao ambiente que exige dela que administre o seu conhecimento de maneira a adequar os resultados da empresa segundo as exigências do ambiente - interno e externo -, ou a usar o seu conhecimento para transformá-lo(s). Assim entendido, o ambiente determina a estrutura de absorção, criação e gerenciamento dos conhecimentos tácitos dos empregados e dos explícitos da organização.

conhecimento contingencial, confere ao profissional dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, a reação favorável desse profissional pode determinar um diferencial mercadológico para a escola frente à concorrência.

O efeito positivo de um bom relacionamento e envolvimento emocional entre instituições de ensino, professores e alunos, que muitas vezes é deixado de lado, tem resultados altamente salutar para todos.

O viver na escola, tanto para professores como para alunos, não pode ser reduzido unicamente a momentos estritos de transmissão, de apreensão ou de avaliação de conteúdos científicos, emoldurados historicamente. Viver na escola tem um sentido qualitativo muito mais vasto e um significado existencial profundo que se concretizam, entre outros em dois processos interligados: o da construção do conhecimento e o da formação da estrutura moral (RONCA, 1996 *apud* COLOMBO *et al.*, 2005, p. 174)

A instituição de ensino no caminho do conhecimento tácito contingencial para atingir conhecimento explícito - como desdobramento do *benchmark* da qualidade - desenvolve um trabalho de conscientização com a equipe de trabalho de que é preciso pensar como um professor-empresa, da mesma forma que a própria instituição repensa seu modelo de comunicação, de relacionamento e de gestão.

Como aduz Vaz (2003), instituição focada no valor humano, não somente voltada para a sua imagem que, em geral, é construída com altas verbas de marketing com mídia de massa, não se esquece de investir no principal, ou seja, na capacitação de seus profissionais que se reverterá na qualidade de seus produtos/serviços.

Em instituição de ensino cujo foco é o valor humano, os investimentos em marketing de relacionamentos²⁷ e em endomarketing²⁸ estão mais presentes. Tais investimentos promovem o despertar da consciência de todos os envolvidos no processo de prestação de serviços de que todas as suas ações que se voltam à satisfação das necessidades dos alunos/consumidores constituem a essência da empresa.

Para Kotler (2001, p. 40), o endomarketing “é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. (...) não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso”.

²⁷ Marketing de relacionamentos tem como principal foco o cliente (VAVRA, 1994).

²⁸ Endomarketing “processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado”. Esse conceito se relaciona ao público interno e externo da organização (BEKIN, 1995, p. xvii).

Em assim entendido, não basta somente vender o serviço para o cliente interno, há necessidade de implementar um processo de envolvimento do funcionário com base no processo de valorização, dado que esta atitude desencadeia um processo que gera a motivação e a capacitação de todos os empregados. Cria-se com isso, um ambiente propício à promoção da comunicação e a troca de informações em todos os níveis da empresa, capaz de gerar um relacionamento cooperativo, com responsabilidades compartilhadas, coesas e com espírito de equipe.

Para Bekin (1995, p. 35) a importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto à avaliação do ambiente externo, visto que bens e serviços devem ser “vendidos” em primeiro lugar para os funcionários, pois só conhecendo e participando do negócio da empresa é que se consegue fazer com que funcione de maneira eficiente e melhor, evitando assim que fracasse um aumento de vendas, por exemplo, porque o pessoal produtivo não recebeu estímulos para ampliar de modo adequados à produção, por não receberem informações sobre o objetivo em questão.

Encerrando essa análise, parece importante lembrar que, como lecionam Kotler e Fox (1994), é na satisfação do cliente tanto interno quanto externo que reside à importância de uma organização.

3 AMBIENTE DA PESQUISA

Neste capítulo apresentou-se um breve histórico da Escola Monteiro Lobato - Educação Infantil e Ensino Fundamental -, objeto desse estudo. As informações constantes nos parágrafos posteriores foram obtidas em entrevista, nas respostas dos questionários, e outras através de pesquisa documental que analisou alguns documentos disponibilizados pela instituição como, por exemplo, Projeto Político Pedagógico e o Planejamento de Marketing. Por este motivo, deixou-se de mencionar a fonte de onde provêm as referidas informações.

3.1 FICHA TÉCNICA

- Razão social: Centro Educacional Monteiro Lobato S/S Ltda
- Nome Fantasia: Escola Monteiro Lobato
- Endereço: Rua Paraguai, 2000 - Centro
- Cidade: Medianeira - PR
- Ramo de atividade: prestação de serviços na área da educação
- Segmentação de mercado: educação básica, em nível de educação infantil e de ensino fundamental
- Telefone//fax: (45) 3264-2760
- E-mail: <mlobato.@medianeira.com.br>
- Site: <http://www.medianeira.com.br/monteirolobato>
- Data da fundação: 12 de agosto de 1992
- Número de funcionários: 42 assim distribuídos: 10 professores de Educação Infantil, 19 que atuam no Ensino Fundamental, 10 professores e especialistas componentes da equipe técnico-pedagógico-administrativa e 3 funcionários de serviços gerais.
- Demanda atual: 110 alunos de Educação Infantil e 213 do Ensino Fundamental.



FONTE: Dados coletados na empresa

FIGURA 1 FOTOGRAFIA DA FACHADA DA INSTITUIÇÃO

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Escola Monteiro Lobato destinada à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental, localizada no oeste do Paraná, na cidade de Medianeira, nasceu em 12 de agosto de 1992, originada do sonho da Professora Lenisse Isabel Buss que idealizara uma instituição educacional dedicada aos cuidados e à educação de criança pequenas - pré-escola -, com uma proposta pedagógica que incentivasse as diferentes formas de linguagens usados pelo ser humano para se relacionar entre si e com seu meio. Por isso, adotou como estratégia dominante para despertar o gosto pela literatura, a ênfase à leitura e os personagens do Sítio do Pica-pau Amarelo, do escritor brasileiro Monteiro Lobato, como marca e seus elementos para traduzirem ao público-alvo, a intenção da proposta pedagógica da instituição.

A instituição é uma escola particular mantida pelo Centro Educacional Monteiro Lobato que inicialmente se dedicou apenas ao segmento de educação infantil atendendo crianças de um (1) a seis (6) ano de idade. Em função da aceitação e da demanda identificada

na comunidade local, ampliou sua atuação para o ensino fundamental de 1ª a 4ª séries no ano de 1995. A partir de 1996, abrangeu gradativamente o ensino de 5ª a 8ª séries e, em 2007, o ensino fundamental de 1º ao 9º ano.

A Escola Monteiro Lobato se apresenta como uma das mais carismáticas e tradicionais instituições de ensino localizadas no município de Medianeira, que abriga uma população de 37.828 habitantes, correspondente a 0,2% da população do Estado do Paraná, que se distribui em 87,9% residentes na zona urbana e 12,1% na zona rural. A população economicamente ativa abrange 21.076 habitantes (IBGE, 2000).



FONTE: Disponível em: <<http://www.medianeira.pr.gov.br/smap/dados/thtm>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

FIGURA 2 VISTA PARCIAL DA CIDADE DE MEDIANEIRA

A economia do município se expressa, basicamente, pelas atividades agrícolas com o cultivo de soja, milho, trigo; atividade agropecuária como a suinocultura, avicultura e pecuária e a agroindústria que gira em torno da transformação da matéria prima decorrente dessas atividades. Outras atividades industriais se diversificam em diferentes frentes de atuação, tais como: a indústria moveleira, serralheria metálica, pré-moldados, confecções, alimentos, dentre outras, que auxiliam na composição de um complexo industrial de pequeno porte, mas que abriga um considerável número de profissionais de diversas áreas de habilitação.

O setor de serviços se apresenta bastante expressivo contribuindo com 75% do Produto Interno Bruto (PIB) municipal que, em 2006, atingiu US\$ 95.721.467,08 com PIB *per capita* de US\$ 2.433,86. A participação da agropecuária atingiu 15% e da indústria 10%.

Com atividades pedagógicas diferenciadas tais como Feira de Ciências, Hora Literária, Noite Especial, Coelho Visitante, Festival de Música e Dança, Ciranda do Livro, projeto “Do prazer de ler à arte de escrever” com edição de produções textuais de alunos que registram através de diferentes gêneros discursivos suas idéias e percepções, dentre outras, a instituição empenha-se em cativar os alunos e incentivá-los aos estudos e à prática da leitura e da escrita.

A escola funciona num ambiente de propriedade do Centro Educacional Monteiro Lobato com 1280m² de área construída que abriga quatorze salas de aula, três salas para aulas especiais, auditório, *playground*, laboratório de ciências naturais e laboratório de informática, quiosque, biblioteca, quadra coberta poliesportiva.

Além das disciplinas obrigatórias no currículo básico do ensino fundamental, os estudantes têm aulas de inglês, espanhol, música, dança, informática, filosofia, teatro e futebol de salão que compõem um portfólio diferenciado em relação às demais instituições de ensino que prestam serviços educacionais.

A instituição conta com os trabalhos de uma diretora executiva, uma administrativa, duas supervisoras, vinte e nove professores, uma secretária, uma bibliotecária, um tesoureiro, duas auxiliares de serviços gerais, um instrutor de informática e seis auxiliares de professores que atuam na educação infantil. São quarenta e dois colaboradores exercendo direta e indiretamente a arte de educar. Na estrutura organizacional e funcional da empresa (Fig.3) as funções aparecem definidas.



FONTE: Dados coletados

FIGURA 3 FLUXOGRAMA DA EMPRESA

3.3 POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS DE ANÁLISES

As possibilidade e perspectivas de análises em função do escopo principal deste estudo centram-se, inicialmente, na análise documental do Projeto Político Pedagógico da Escola Monteiro Lobato que contém as diretrizes mais amplas que definem e orientam todo o trabalho realizado pela instituição. Esse documento é exclusivo de mantenedoras de instituições de ensino público ou privado e constitui a explicitação do saber-fazer de cada instituição. Nele estão registrados os pressupostos filosóficos, legais, psicológicos e pedagógicos que dão sustentáculo à proposta pedagógica e à organização curricular que abrangem a segmentação de mercado da instituição, isto é, o público que demanda a Educação Infantil e aquele demandante do Ensino Fundamental.

Em um segundo momento, as análises se deslocam propositalmente para evidenciar a marca Monteiro Lobato e possíveis interferências devidas ao ambiente interno e ao externo. Pautam-se seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças a partir da análise do contexto onde a estratégia é formulada (Fig. 4). Alguns aspectos desse diagnóstico foram reservados para o quarto Capítulo, evitando-se duplicidade de informações.

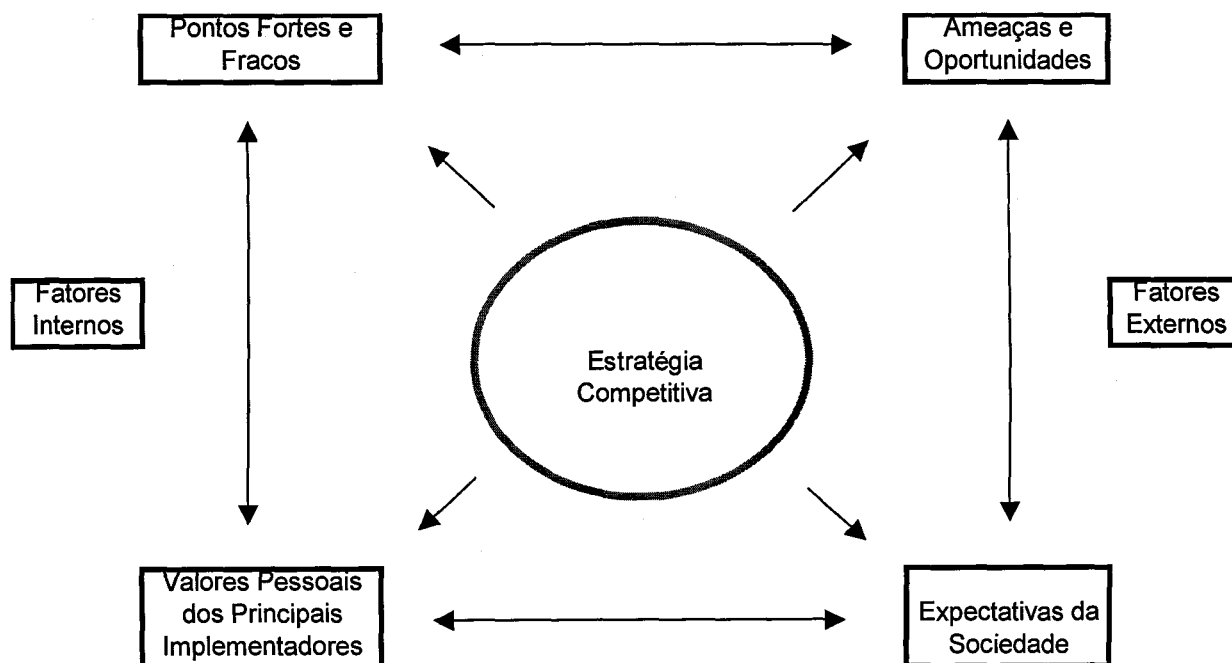


FIGURA 4 CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA

3.3.1 Análise do Projeto Político Pedagógico Institucional

No Projeto Político Pedagógico (PPP) da marca Monteiro Lobato, os pressupostos filosóficos traduzem as concepções de homem e de sociedade que a instituição aposta e enceta sumariamente a compreensão de educação apreendida pela instituição. Essa compreensão define a direção e os fundamentos teórico-metodológicos que orientam o processo ensino-aprendizagem e balizam a atuação de seus profissionais na prestação de serviços que ocorre dentro desse processo. É, portanto, a expressão do planejamento estratégico institucional.

Nas concepções de Tavares (1991, p. 138), as filosofias e valores são “um conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determinam sua forma de agir e de pensar”. Por isso, uma vez transposto pelos indivíduos para o contexto organizacional, passam a orientar o comportamento coletivo de seus membros. Quando esses valores são levados a sério, aumentam a capacidade de renovação, mantêm os membros sintonizados e com expectativas coerentes face às metas e objetivos da organização, fornecendo considerável aporte para a sua capacidade de superar crises.

A filosofia de uma organização costuma ser sintetizada em slogans ou expressões que representam valores e crenças da organização, relacionado à sua totalidade ou aos produtos. O slogan da Escola Monteiro Lobato é curto e visa comunicar e informar a existência de qualidade nos serviços prestados, por isso, “Qualidade em Educação”.

Em todos os componentes da identidade visual da instituição há uma preocupação em implicitar os pressupostos de seu Projeto Político Pedagógico. A exemplo disso, a marca Escola Monteiro Lobato se firma na ênfase atribuída à leitura e, por essa razão, os elementos de marca - logotipo e símbolos - estão representados por dois personagens das histórias infantis do escritor Monteiro Lobato - Visconde de Sabugosa e Emília (Fig. 5).



FONTE: Disponível em: < <http://www.medianeira.com.br/monteirolobato/2007/>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

FIGURA 5 LOGOMARCA VISCONDE DE SABUGOSA E EMÍLIA

O designer do Visconde de Sabugosa é componente da logomarca e a Emília um personagem bastante usado em eventos promovidos pela instituição. O uso desses personagens possibilita fácil reconhecimento e identificação dos serviços que a instituição oferece e representa um dos pilares da proposta pedagógica e de *benchmark* da organização.

Pelo fato da instituição adotar os pressupostos filosóficos interacionistas, para através de o trabalho educacional perseguir a construção coletiva de um projeto de sociedade cada vez mais democrática centrada na igualdade e solidariedade entre os seres humanos, tacitamente surge seu conceito de comunicação e sua missão.

O conceito evidenciado no documento em pauta (PPP, 2007) traz, em si mesmo, o sentido amplo de interação e de comunicação fluente entre os proprietários, seus clientes internos, isto é, equipe docente e técnico-administrativa, e seus clientes externos, pais, alunos e comunidade em geral que, conforme lecionam Kotler e Fox (1994), também é consumidora de seus serviços educacionais.

Na expressão do PPP da instituição, sua missão como prestadora de serviços educacionais reside na proposta de construção coletiva de um projeto de sociedade cada vez mais democrática centrada na igualdade e solidariedade entre os seres humanos.

Em torno de seus pressupostos filosóficos, surgem alguns aspectos que definem a política da empresa para com os clientes internos e externos, a prestação de serviços de qualidade e a gestão democrática.

Aos clientes externos, abrangendo a segmentação de mercado, é ofertada a educação infantil para crianças de um (1) ano até cinco (5) anos que se firma na política que evidencia concepções de cuidar e educar. O ato de cuidar e educar é proposto através de um trabalho que se efetiva pela mediação instrumental e social do fazer pedagógico contextualizado e articulado entre os eixos da proposta curricular que busca traduzir uma aprendizagem com significado real para o aluno e a possibilidade de promover seu desenvolvimento integral.

No ensino fundamental, que abrange alunos a partir dos seis (6) anos de idade, ao aluno/consumidor é ofertada uma grade curricular diversificada com uma carga-horária semanal superior àquele exigida pela lei. Além das disciplinas exigidas pela legislação, inclui outras optativas como, por exemplo, espanhol, música, dança, filosofia e informática, cuja matriz geradora se encontra alojada em um conceito de currículo, fruto de reflexões do colegiado escolar, e pauta-se em: visão de mundo, de homem e de escola; a concepção de educação, suas teorias e práticas; o contexto e a contextualização da educação frente à conjuntura nacional, os estudos da realidade socioeconômica e cultural da região; o perfil do aluno e do professor do ensino privado e os projetos que compõem a cultura desta instituição

educacional. Portanto, considera as condições socioculturais e educacionais da comunidade na qual está inserida e direciona-se para um conhecimento mais global sobre a atual civilização. Os conteúdos que estruturam o ensino são constituídos pelos saberes mais amplos de cada disciplina presente na grade curricular; são entendidos no contexto de suas construções históricas e firmados na interação e na dialogia que perpassa todo o processo ensino-aprendizagem.

Em referência aos seus clientes internos - equipe técnico-pedagógica e equipe administrativa - a instituição implementou, desde o início de sua criação, um projeto de educação continuada que parece seguir uma proposta de melhoria do conhecimento tácito contingencial de seus empregados, para em função disso, obter vantagens competitivas e construir desdobramento do *benchmark* da qualidade de seus serviços.

O conhecimento explícito da equipe técnico-pedagógica da organização reside no saber-fazer pedagógico do próprio professor assessorado por uma equipe pedagógica que lhe dá suporte técnico-teórico. Essas equipes recebem incentivos e condições para o desenvolvimento da prestação de serviços da equipe-administrativa que detém o poder decisorial sobre questões de cunho administrativo.

A Escola Monteiro Lobato está passando por um momento de mudanças significativas com a reestruturação a educação infantil e do ensino fundamental em função da nova legislação brasileira.

Em termos de mercado medianeirense é a única instituição de ensino que obteve, via judicial, o direito à matrícula de crianças para ingresso no ensino fundamental de nove (9) anos, que completam seis (6) anos no decorrer do ano letivo de 2007. Diante das controvérsias legislativas a respeito do corte etário para ingresso no primeiro ano do ensino fundamental e do parecer judicial favorável à ampliação da faixa etária proposta pela instituição, a demanda permanece praticamente inalterada.

A norma legal brasileira, editada em 2002, com prazo previsto para implantação em dez (10) anos, antecipou a demanda para o ensino fundamental ao encurtar a faixa etária de ingresso de crianças de sete (7) para seis (6) anos. Com isso, houve também um encurtamento da faixa etária das crianças na educação infantil, subtraindo considerável demanda nesse segmento de mercado. Por outro lado, o período de carência para a adaptação das instituições de ensino às normas legais, possibilitou que a Escola Monteiro Lobato fosse paulatinamente construindo de forma coletiva sua nova proposta pedagógica, a tal ponto, que parecem imperceptíveis os impactos da implantação da nova legislação nas práticas cotidianas da instituição.

Por ter largado na frente na reestruturação da educação infantil e do ensino fundamental, adquirido experiências, *know how*, apresentar em seu portfólio um rol de disciplinas curriculares mais próximo às necessidades de seus clientes, acredita-se que a Escola Monteiro Lobato detém hoje um saber diferenciado em relação às demais instituições de ensino tanto públicas quanto privadas em seu ambiente competitivo.

A instituição definiu seus objetivos para as áreas funcionais de marketing, recursos humanos, produção e finanças basicamente em função da reestruturação da educação infantil e do ensino fundamental de nove (9) anos.

O principal objetivo para ser cumprido em longo prazo prevê um aumento de 50% nas vendas, isto é, nas matrículas totais, incluindo educação infantil e ensino fundamental até o ano de 2014 quando, gradativamente, se extingue a atual sistemática de ensino fundamental de oito (8) anos.

Seus objetivos de médio prazo são:

- marketing: investir em marketing para consolidar a reestruturação da educação infantil e implantação gradativa do ensino fundamental de nove (9) anos;
- recursos humanos: ampliar os investimentos no projeto de educação continuada destinado aos empregados visando ampliar seus conhecimentos tácitos e explícitos;
- produção: investir no aumento da demanda nos segmentos de mercado; adequar as instalações físicas para acolhimento da demanda para a educação infantil e o ensino fundamental; programar a reposição de bens de capital, investindo na modernização do laboratório de informática e na aquisição de novos mobiliários;
- finanças: estimar e liberar os recursos necessários à reestruturação dos dois segmentos de mercado - educação infantil e ensino fundamental -;

Os objetivos de curto prazo foram assim definidos:

- marketing: organizar os esforços para difundir a reestruturação da educação infantil e implantação gradativa do ensino fundamental de nove (9) anos como diferencial mercadológico;
- recursos humanos: direcionar o projeto de educação continuada para a reestruturação da educação infantil e implantação do ensino fundamental de nove (9) anos, incentivando melhoria da competência profissional;
- produção: ampliar a demanda para o ensino fundamental de nove (9) anos e manter estável o percentual de matrículas das séries subseqüentes;
- finanças: liberar programaticamente os recursos financeiros para atender a demanda de educação infantil e ensino fundamental.

Diante dos objetivos definidos pela Escola Monteiro Lobato, percebe-se que esta adotou como estratégia o crescimento que se expressa na verticalização²⁹ e horizontalização³⁰. Teoricamente, uma organização pode ter várias estratégias à sua disposição, tais como: de sobrevivência; de crescimento, de desenvolvimento, dentre outras. Contudo, para Tavares (1991, p. 170), “uma cuidadosa análise de seu ambiente externo, incluindo a concorrência; e de seu ambiente interno, revela que apenas uma estratégia pode ser considerada ótima”.

Sob o ponto de vista macro-ambiental, em função de a própria legislação brasileira ter ampliado a faixa etária para ingresso no ensino fundamental, portanto, da obrigatoriedade de ingresso no primeiro ano de crianças que completam seis (6) anos de idade no decorrer do ano letivo circunstanciado, abrem-se possibilidades de aumento da demanda educacional.

Do ponto de vista micro-ambiental, as perspectivas de crescimento da demanda para a educação infantil e para o ensino fundamental são possíveis graças ao diferencial (*benchmark*) adquirido com o pioneirismo na reestruturação da educação infantil e a implantação do ensino fundamental de nove (9) anos.

No que se refere às metas e ações setoriais, a Escola Monteiro Lobato tem algumas linhas pré-definidas. Na área comercial e de marketing algumas metas que foram avaliadas já estão sendo alcançadas e necessitam de freqüentes investimentos como, por exemplo: a comunicação com seus clientes foi implementada com o uso de telefone, do e-mail, de visitas domiciliares, de memorandos, divulgação das ações da instituição através de seu site, criação de um banco de dados com endereço eletrônico de pais e de alunos.

Em relação à área de produção, com o aumento da demanda para o ensino fundamental de nove (9) anos, é esperado que haja aproveitamento da capacidade ociosa atual da empresa. Essa meta vem sendo perseguida com dedicação pela instituição, isto porque, atualmente, no período vespertino, quatro (4) salas de aulas ficam sem uso.

Na área de materiais, a principal meta é orçamentar o provisionamento de capital para a reposição de bens de capital através da modernização do laboratório de informática e aquisição de novos mobiliários.

Na área de recursos humanos, as metas se direcionam para a educação continuada pontual como maneira freqüente de melhorar e ampliar as competências do professor, da equipe técnica-pedagógica e da equipe administrativa.

²⁹ Verticalização está presente na própria segmentação de mercado, isto é, a partir do ingresso na educação infantil o aluno é conduzido no ensino fundamental de nove (9) anos de forma natural dentro da própria instituição, sem sofrer impactos devido à adaptação em outra instituição de ensino.

³⁰ Horizontalização se caracteriza pela interação da escola com a sociedade e se traduz pela sua capacidade de atuar com competência na área de educação, abrangendo dois segmentos de mercado.

Em relação à área de finanças e locação de recursos, a diminuição da retirada em percentual dos lucros tem sido o modo que a instituição encontrou para possibilitar o reforço de caixa e viabilizar os investimentos necessários. A empresa não cogita a possibilidade de aporte financeiro viabilizado por instituições financeiras para locação de recursos necessários para seu atual momento.

3.3.2 Diagnóstico do Ambiente Interno

Na análise de Thompson e Strickland (2002, p. 125), a avaliação de pontos fortes e pontos fracos de uma empresa pode ser entendida com um significado idêntico à elaboração de um balanço estratégico, isto porque “os pontos fortes são ativos competitivos e os pontos fracos são passivos competitivos”.

No diagnóstico realizado através dos instrumentos de coleta de dados foi possível identificar os pontos fortes (Quadro 1) e os fracos (Quadro 2) da Escola Monteiro Lobato. Realizou-se, portanto a análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities And Threats*) usando-se os fundamentos teórico-técnicos apresentados por Thompson e Strickland (2003).

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	SIGNIFICADO
REPUTAÇÃO DE QUALIDADE	– ponto forte da escola e base de toda estratégia de comunicação, já que uma empresa só cria e perpetua uma vantagem competitiva se esta é “percebida” pelo mercado consumidor. Ou seja, o público alvo tem de perceber a escola como referência em qualidade entre as opções disponíveis.
MARCA CONHECIDA	– sem dúvida é uma forte vantagem competitiva, já que a empresa completa quinze (15) anos no mercado e hoje a marca é o mais valioso ativo de empresas no setor de serviços e o principal fator de diferenciação entre os concorrentes frente ao público.
RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS	– mais que um ponto forte, é um meio de se atingir a reputação de qualidade, já que conforme explicado no texto, o resultado final do produto educação é um somatório do binômio – aluno X professor.
PROXIMIDADE DA ADMINISTRAÇÃO COM A COMUNIDADE	– esse ponto deve ser contextualizado, pois é muito mais importante em uma cidade como Medianeira que em uma cidade grande como Curitiba. Em cidades pequenas é inclusive comum uma relação de “parceria”, na qual o dono da loja que o dono da escola frequenta matricula seu filho na escola daquele. Além disso, é comum os consumidores / fornecedores frequentarem o mesmo círculo social (festas / clubes) criando uma relação mais próxima que simplesmente profissional.

FONTE: Dados coletados seguindo o modelo validado de Thompson e Strickland (2002)

QUADRO 1 ANÁLISE DE SWOT: PONTOS INTERNOS FORTES

Os pontos fracos da Escola Monteiro Lobato diagnosticados na análise do ambiente interno foram registrados no Quadro 2.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FRACOS	SIGNIFICADO
PREÇO	– é o principal problema, ainda mais considerando que diferentemente de grandes centros, em Medianeira as escolas públicas são concorrentes diretos, já que não enfrentam grandes problemas como criminalidade, falta de professores qualificados e recursos e até falta de vagas.
NÃO POSSUI ENSINO MÉDIO	– isso é uma fraqueza em comparação com o concorrente privado. Entretanto, sua implantação não se apresenta viável por uma questão de espaço físico, alto custo (e conseqüente necessidade de escala) e concorrência direta com instituições de ensino público atuantes no mercado.
CAPACIDADE FINANCEIRA	– como é um grupo familiar, possui menos capacidade que as grandes redes que podem suportar maiores períodos de déficits na operação a fim de prejudicar a concorrência ou mesmo realizarem investimentos mais vultosos na aquisição de instalações e ativos (cpus / móveis / etc...)

FONTE: Dados coletados seguindo o modelo validado de Thompson e Strickland (2002)

QUADRO 2 ANÁLISE DE SWOT: PONTOS INTERNOS FRACOS

3.3.3 Diagnóstico do Ambiente Externo

A análise externa consiste na identificação de oportunidades ou ameaças que reúne perspectivas de análise de condições favoráveis e desfavoráveis e suas respectivas causas priorizadas, localizadas externamente ao seu empreendimento ou ao território. Em suma, como aduz Hartmann (2005, p. 164), reside na “constatação de fatores e situações que podem ser aproveitadas ou neutralizadas, que afetam positiva ou negativamente os resultados esperados pela organização”.

Para Thompson e Strickland (2003, p. 128), as oportunidades mais relevantes “são aquelas que oferecem maiores perspectivas de crescimento dos lucros, aquelas que a empresa tem maior potencial [...] competitivo, e aquelas para as quais a empresa tem os recursos financeiros necessários”.

Para avaliar as oportunidades (Quadro 3) e as ameaças externas potenciais (Quadro 4) da Escola Monteiro Lobato baseou-se no modelo de Thompson e Strickland (2003).

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	SIGNIFICADOS
NOVA GRADE CURRICULAR E A IMPLANTAÇÃO DO ENSINO DE NOVE (9) ANOS	– quem chega primeiro cria uma vantagem competitiva e vira referência do serviço / produto, além de ter mais facilidade em defender sua posição, enquanto os concorrentes têm um maior custo de entrada. A Escola Monteiro Lobato foi a primeira a se adaptar a essa mudança. Ao ofertar uma grade curricular diversificada e o ensino fundamental de nove (9) anos ampliou seu portfólio de serviços.
EXPANSÃO PARA OUTROS MUNICÍPIOS	– em função do <i>know how</i> adquirido com o pioneirismo na implantação do ensino fundamental de nove (9) anos, tanto em relação à rede de ensino público quanto privado, desponta a oportunidade de expansão da Escola para outros municípios circunvizinhos, seja na forma de parcerias pedagógicas ou de rede franqueada de serviços da marca Monteiro Lobato.
DIVERSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS (ENSINO DE LÍNGUAS / INFORMÁTICA)	– aproveitamento da capacidade existente e ociosa para atender a necessidade criada do aprendizado de línguas e computação.
VESTIBULAR VALORIZANDO ENSINO MAIS CRÍTICO	– devido, principalmente, aos pressupostos pedagógicos e aos procedimentos teórico-metodológicos adotados para o ensino das diferentes disciplinas existentes na grade curricular, a Escola se encaminha para uma formação mais crítica e isso está em consonância com as novas tendências das instituições que orientam o ensino superior.

FONTE: Dados coletados seguindo o modelo validado de Thompson e Strickland (2002)

QUADRO 3 ANÁLISE DE SWOT: OPORTUNIDADES POTENCIAIS DA EMPRESA

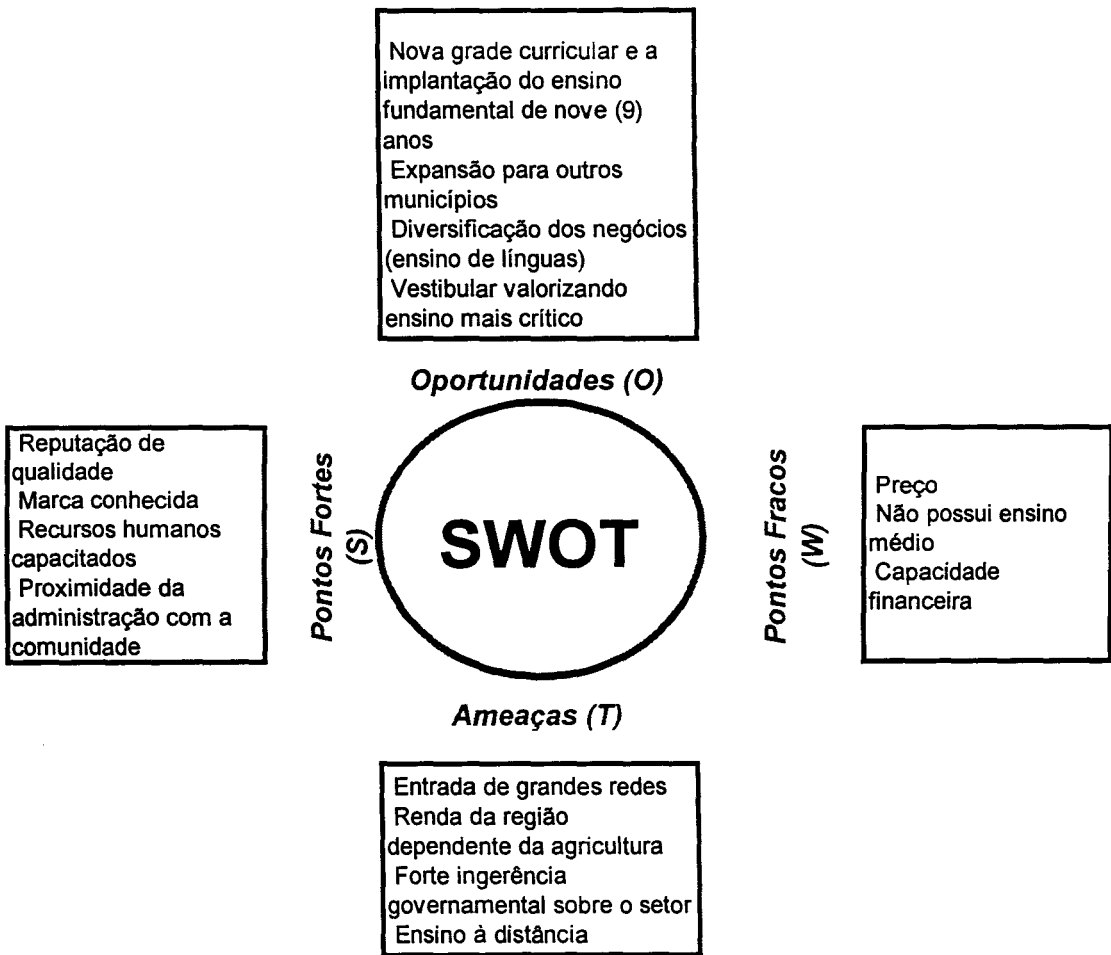
As ameaças da Escola Monteiro Lobato diagnosticados na análise do ambiente externo foram registrados no Quadro 4.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
AMEAÇAS	SIGNIFICADOS
ENTRADA DE GRANDES REDES NO MERCADO	– esta será sempre uma ameaça constante e imprevisível; porém, quanto mais a escola possuir e manter uma posição competitiva sustentável, menos atratividade terá para grupos de fora entrarem nesse mercado. Isso se constituirá em uma barreira de entrada para grupos concorrentes
RENDA DA REGIÃO DEPENDENTE DA AGRICULTURA E SERVIÇOS	– essa ameaça conjuntural não pode ser controlada. A única maneira de diminuir seu impacto centra-se na diversificação do negócio ou na área de atuação da empresa, possivelmente, com nova segmentação de mercado ou com o estabelecimento de parcerias que possibilitariam a diversificação de seu portfólio de serviços educacionais.
FORTE INGERÊNCIA GOVERNAMENTAL SOBRE O SETOR –	– os governos, tanto municipal quanto estadual, podem decidir de uma hora para a outra aumentar os investimentos nas escolas públicas ou mudar as regras da política educacional, dificultando a atuação do setor privado na área de educação. Deve-se sempre procurar antever este movimento para tomar ações corretivas com a maior rapidez possível.
ENSINO À DISTÂNCIA E/OU DIVULGAÇÃO DE CONCEITOS CIENTÍFICOS PELA INTERNET	– o ensino à distância como fator de concorrência não deve afetar sensivelmente a empresa porque até então, não se apresenta viável para a educação infantil e/ou para o ensino fundamental, especialmente àquele formado pela faixa etária que compõe a demanda atual.

FONTE: Dados coletados seguindo o modelo validado de Thompson e Strickland (2002)

QUADRO 4 ANÁLISE DE SWOT: AMEAÇAS POTENCIAIS À EMPRESA

Como forma de uma melhor expressão da análise SWOT, apresentou-se um resumo gráfico dos diagnósticos realizados, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto ao ambiente externo que circundam a marca Monteiro Lobato. Essa expressão foi registrada na Figura 6, a seguir.



FONTE: Dados coletados seguindo o modelo de Thompson e Strickland (2002)
FIGURA 6 EXPRESSÃO DA ANÁLISE SWOT DA EMPRESA

4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Na construção do projeto melhoria do posicionamento da marca Monteiro Lobato no mercado de prestação de serviços educacionais, alguns pontos de análise já apresentados foram retomados como forma de melhor encaminhar as sugestões julgadas pertinentes. Outros, no entanto, que haviam sido reservados, ao longo das abordagens anteriormente, como forma de se evitar reanálise, considerada necessária para a proposta, foram pautados e receberam um tratamento especial no diz respeito ao enfoque apresentado. Dessa maneira, constituem, por assim se entender, um prolongamento da análise diagnóstica.

Em função dos propósitos dessa pesquisa exploratória, o presente Capítulo foi dividido em dois subtítulos, a saber: o primeiro traz uma análise mais geral da empresa, seus esforços para se manter no mercado de prestação de serviços educacionais em Medianeira e apresenta alguns caminhos de soluções e o segundo apresenta o que se convencionou denominar de projeto de reposicionamento da marca Monteiro Lobato.

Não obstante, salienta-se que todas as considerações apresentadas nesse estudo, pautam-se na atual realidade da empresa para, a partir dela, projetar-se uma proposta de objetivos e metas de médio e longo prazos que visam a proposição de um posicionamento estratégico mais adequado da instituição.

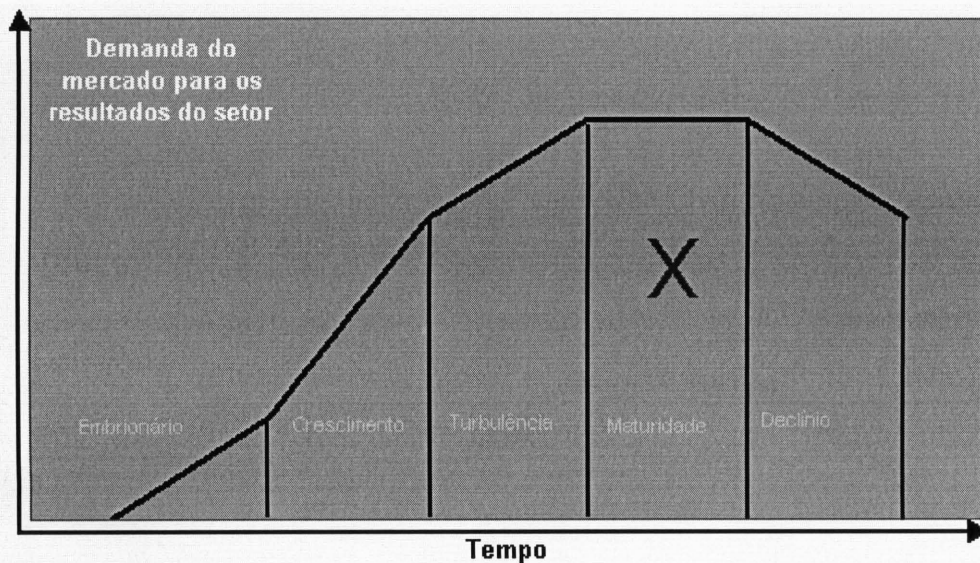
4.1 EVIDÊNCIAS DE CAMINHOS PARA A SOLUÇÃO

Basicamente, o mercado alvo da empresa são pais que possuem filhos em idade escolar para a educação básica e que moram em Medianeira, visto que 95% do total de sua clientela, assim se compõem.

No entanto, em função dos objetivos eleitos neste estudo, deve-se considerar que clientes de uma instituição de ensino não se restringem apenas aos pais e alunos que usufruem os serviços prestados, mas, tal como asseveram Kotler e Fox (1994), compõe-se de vários atores sociais, portanto, a própria comunidade local ou regional também é consumidora dos serviços prestados pelo Centro Educacional Monteiro Lobato na educação infantil e no ensino fundamental.

O que parece existir em comum entre os pais que efetivam matrículas de seus filhos na empresa investigada, seja para a segmentação de mercado ofertado à educação infantil ou ao ensino fundamental, é a procura pela prestação de serviços de qualidade mais acentuada que se distancia da proposta do ensino tanto público quanto privado existente no município circunstanciado.

É importante salientar que o setor educacional encontra-se no estágio de maturidade do ciclo de vida (Fig. 7); conseqüentemente, as taxas de crescimento são muito pequenas ou até nulas resultando em taxas de retorno bastante apertadas, o que inibe a entrada de novos entrantes, mas ao mesmo tempo acirra a competição entre os *players* presentes. Quando um setor aproxima-se de um crescimento nulo, a ênfase recai sobre o corte de custos e diferenciação do produto.



FONTE: Dados coletados seguindo o modelo de Thompson e Strickland (2002)

FIGURA 7 DEMANDA DE MERCADO PARA OS RESULTADOS DO SETOR

No diagnóstico, se percebeu que a educação infantil que abrange o serviço de creche e pré-escola é o segmento de mercado onde a empresa está melhor posicionada e é referência no setor. Isso se deve ao fato de ter sido o nicho pioneiro, onde a empresa já acumula consideráveis experiências tidas como desdobramento do *benchmark* de qualidade, e, também, por se tratar da atenção para um segmento onde o maior diferencial não reside em estrutura física (ginásio de esportes, por exemplo) ou, nos recursos disponíveis (mobiliários, equipamentos e tecnologias), mas, sim no capital social, ou seja, nos profissionais que nela atuam e que passam, via de regra, por um processo de educação continuada visando à melhoria de seus conhecimentos tácitos e explícitos.

No serviço de creche, a empresa não possui concorrentes diretos, entretanto, esse mercado não tem se mostrado muito lucrativo no Brasil, uma vez que aproveitando os baixos custos da mão-de-obra os pais preferem deixar seus filhos aos cuidados diretos de pessoas contratadas para serviços de 'babás' que, em geral, passam a viver nas residências dos patrões, facilitando, com isso, a dinâmica familiar.

Diante das informações coletadas, evidenciou-se que, na verdade, o objetivo econômico deste serviço é auferir retorno em longo prazo, já que o serviço de creche frente a estrutura de mercado apresentada é muitas vezes deficitário; entretanto, espera-se que os alunos que passarem pela creche, cujos pais optarem futuramente pelo ensino fundamental de administração privada, serão fiéis à escola onde já construíram vínculos sociais.

A educação infantil referente ao ensino de pré-escolar que envolve crianças de três (3) aos cinco (5) anos de idade, também não é um segmento lucrativo por si só, porém se constitui em uma estratégia que visa retornos em médio e longo prazo, posto que, esse segmento, via de regra, é alimentador da demanda para o ensino fundamental.

No ensino fundamental, onde a lucratividade e concorrência são maiores, a fatia de mercado é menor. Todavia, esse mercado tem se apresentado mais atrativo por abranger uma demanda com ampla faixa etária a partir de seis (6) anos de idade até quatorze (14) anos. Isto porque além do ensino nesta idade ter obrigatoriedade legal, diferentemente da educação infantil que é opcional, o estudante permanece nele por nove (9) anos; além disso, as margens de retorno são maiores, em função de o serviço ofertado possuir um maior valor agregado e uma maior possibilidade de diferenciação.

No segmento do ensino fundamental, a empresa vem enfrentando dificuldades referentes aos reajustes salariais principalmente de professores e pedagogos, e, conseqüentemente, repassa esses índices de aumento no valor da mensalidade dos alunos. Os clientes são extremamente sensíveis a qualquer tipo de reajuste e aumento. E, por assim ser, tornam-se mais propensos a optar pelo serviço educacionais de administração pública, que não têm comparação quando o único atributo avaliado pelos clientes é o preço (como o serviço é público, o custo direto é zero).

O mercado de ensino fundamental local de redes privadas se compõe por uma instituição pouco competitiva, que atualmente não parece representar potenciais de ameaças. Conclui-se, portanto, que o grande problema da Escola Monteiro Lobato tem sido a concorrência com o ensino público que, em termos de comunidade medianeirense, tem apresentado uma qualidade razoável, mas que possui como principal diferencial a gratuidade dos serviços.

Para combater esta ameaça, a empresa tem desenvolvido parcerias com outras instituições privadas, tais como, escolas de pintura, de música, de balé, de artes marciais, dentre outras; a administração acredita que a oferta de serviços diferenciados agrega valor ao seu produto, criando um diferencial competitivo e, dessa maneira, atraindo e retendo os clientes. Essas parcerias, da maneira como são estabelecidas, têm valores mais simbólicos e de pouca expressão em termos financeiros tanto para pais quanto para a empresa, posto que, os pequenos descontos fornecidos pelas parceiras aos já clientes da escola também são concedidos para outras instituições educacionais, potenciais concorrentes da marca Monteiro Lobato. Visto por um ângulo mais crítico, o grande beneficiado parece ser a parceira que sumariamente utiliza a marca da instituição para divulgar e construir demandas mais concretas para seus serviços.

Outro aspecto relevante para vencer a concorrência está centrado na gestão da marca da Escola. Como defendem Vaz (2003) e Kotler (2005), uma marca é percebida como o resultado de uma decisão estratégica. Contudo, para diferenciar a empresa dos seus competidores, é preciso acentuar as qualidades que a fazem única. Ao dar aos consumidores uma idéia precisa da empresa, a marca orienta e influencia as suas decisões de compra.

Conforme Vaz (2003), a estratégia de posicionamento da marca define a estratégia de comunicação da empresa e é condição prévia para uma efetiva comunicação institucional. Transpondo esse conceito para o campo empresarial, poderia ser conceituado como a forma de a empresa se adaptar a um mercado ou a um segmento de modo que cumpra o papel de atendê-lo bem, com um produto ou serviço ajustado às suas necessidades e/ou desejos.

A empresa tem procurado se posicionar nos segmentos de mercado em que atua através de investimentos na criação/consolidação de sua marca que se firma em uma imagem de qualidade e de valor superior do benefício ofertado, procurando transmitir isso para a mente do consumidor em perspectiva.

Diante das informações e dos dados coletados, percebeu-se que a empresa possui condições financeiras, técnicas e sociais para atender a demanda desse nicho, inclusive, na maioria das vezes, consegue até mesmo superar as expectativas de seus clientes mais diretos, encerrando um período de matrícula com aproximadamente 90% dos clientes já existentes, taxa de retenção bastante alta para este setor de serviços. Assim, fica claro que a maior dificuldade não é reter seus clientes que ingressam na educação infantil e seguem por nove (9) anos seqüentes no ensino fundamental, mas, sim, atrair clientes novos.

A reposição de alunos novos para ocupar o lugar daqueles que concluíram a etapa do ensino básico ofertado pela empresa, tem sido uma de suas mais sensíveis dificuldades.

Basicamente, a demanda para o segmento do ensino fundamental está dependente diretamente da demanda para a educação infantil, com um agravante: nem todos que ingressam na educação infantil permanecem na escola até concluírem a etapa de educação básica. Registrou-se que há um estrangulamento e uma conseqüente queda no índice de matrículas de alunos para as últimas quatro séries finais do ensino fundamental, visto que, as escolas de administração estadual têm se apresentado como efetivas concorrentes por possuírem bom posicionamento no mercado.

Outro fator que possibilita esse estrangulamento reside nas exigências legais do Estado para autorizar o funcionamento das quatro últimas séries do ensino fundamental. A normativa da legislação exige profissionais especializados para atuar em cada disciplina específica do currículo escolar. Em função disso, as mantenedoras do ensino privado desenvolvem uma política de administração específica que se volta em atenção para os maiores custos daí decorrentes. Em geral, diferentemente das orientações para organização e formação de turmas de educação infantil e de 1º ao 5º anos (atuais 1ª a 4ª séries) do ensino fundamental, quando ainda é viável financeiramente uma quantidade menor de alunos por série/turma, essa política reduz a quantidade de turmas de 6º ao 9º ano (atuais 5ª a 8ª séries) e busca a atuação com a capacidade máxima de alunos por turma. No caso específico da instituição investigada, por não existir, a princípio, suficiente quantidade de alunos no 5º ano (atual 4ª série) para formar duas turmas, há oferta de vagas para apenas vinte e cinco (25) ingressantes no 6º ano (atual 5ª série), o que obriga os excedentes a procurarem uma escola concorrente.

No segmento de mercado que envolve o ensino fundamental, muito embora seja um setor considerado em transição entre o estágio de crescimento e de maturação, em função do movimento de reforma desencadeado pela mudança da legislação do país, a escola possui um bom *market share*, trabalhando com boas taxas de lucratividade. O complicador detectado para esse segmento reside na forte concorrência das escolas públicas municipais que atualmente ofertam o ensino de 1ª a 4ª séries, e das públicas estaduais que atuam no segmento de 5ª a 8ª séries, que, devido à política de educação dos governos municipal e estadual, têm recebido consideráveis investimentos aplicados em suas infra-estruturas. Em função disso, a reação da Escola Monteiro Lobato está concentrada na implantação pioneira do ensino fundamental de nove (9) anos e nos investimentos em um composto promocional que envolve a sua marca e seus elementos.

O composto promocional, no entendimento de Kotler e Fox (1994), vem a ser um conjunto de ferramentas que tem a finalidade de criar e mostrar para o consumidor

consciência do valor dos serviços, de tal forma que seja capaz de criar atitudes positivas por parte dos demandantes para a ação da compra desse ou daquele serviço. Na base do composto promocional deve estar um sistema de comunicação bastante persuasivo e eficaz para disseminar dados como preço, qualidade, uso, desempenho, disponibilidades, conceitos e demais informações afins para que o consumidor forme a imagem e a consciência sobre a garantia do serviço ofertado.

Nessas concepções, as estratégias do composto promocional empregado pela empresa investigada contêm as seguintes ferramentas que são, por conseguinte, as mais utilizadas: propaganda e publicidade, *merchandising*, promoção e relações públicas.

A empresa busca aplicar essas ações de forma integrada e contínua fazendo com que seu cliente esteja sempre abastecido de informações, diminuindo assim risco de dispersão e fuga em direção as suas concorrentes.

Tradicionalmente, a empresa sempre empregou a propaganda como ferramenta de promoção; mas, devido ao acirramento da concorrência, maior exigência por parte dos consumidores, e, principalmente, maior profissionalização por parte da administração, outras ferramentas vem sendo empregadas. A propaganda é feita por meio de jornal impresso e em vinhetas em espaços comerciais televisivos regionais e visa basicamente lembrar o consumidor momentaneamente de seus serviços. Como se trata de um meio extremamente caro, principalmente no que se refere ao uso da mídia televisiva, este costuma ser empregado apenas em épocas de maior procura pelo serviço como, por exemplo, no início de cada ano letivo, quando são efetivadas mais de 90% do total de matrículas e de matrículas para novo período letivo.

O *merchandising* também é uma prática utilizada pela empresa, sendo sua principal vantagem o baixo custo. A empresa o utiliza através da produção de bonés e alguns outros acessórios pessoais, distribuídos para os próprios alunos e seus pais.

Contudo, muitos dos investimentos do composto promocional foram considerados como redutores da taxa de retorno da empresa, posto que, até então, não têm demonstrado eficácia, exatamente por não atingiram as metas pré-estabelecidas.

O que tem se apresentado mais eficaz para defender seu *market-share* atual, conforme informações coletadas na escola são os investimentos em relacionamentos que aproximam a empresa, pais e alunos. Estes recebem atenções diferenciadas e individualizadas, ou seja, cada cliente é visto de maneira única, ímpar.

Esses relacionamentos se estreitam no dia-a-dia da instituição, seja através do saber-fazer das práticas pedagógicas realizadas pelo professor em sala de aula, ou nos atendimentos

prestados pelas equipes de apoio aos pais e alunos que se dirigem à escola, e/ou na comunicação ‘mala direta’ com pais e alunos que se efetiva através de comunicados informativos que são impressos e distribuídos diretamente aos alunos, ou através do site da empresa, ou, ainda, via Internet, através do Banco de Endereço Eletrônico que se encontra em fase de implantação.

Na análise dos textos usados nas diferentes estratégias de comunicação da empresa observou-se a necessidade de implementação de uma maneira mais eficaz para alcançar metas pré-definidas, ou seja, pouco se fala do desdobramento do *benchmark* de qualidade da empresa que as concorrentes têm amplo conhecimento. A instituição demonstrou pouca agressividade nesse sentido; há, portanto, a necessidade de investir mais claramente em seus propósitos educacionais de qualidade, clareando o que realmente a instituição entende por qualidade. Tal como lecionam Colombo *et al.* (2005), para falar em qualidade é preciso definir claramente os itens que compõem essa qualidade para que o consumidor possa percebê-los, avaliá-los e, por fim, optar pelo serviço ofertado.

Uma das regras inflexíveis da política de relacionamentos é que a empresa não concede descontos preferenciais para nenhum de seus clientes já cativos; salvo em caso de pais com mais de um filho freqüentes na escola e aos pais que trabalham na própria empresa. Já a empresa concorrente direta adota uma política de cobrança diferenciada de mensalidades, que aparentemente não é vista com bons olhos pela maioria dos consumidores de serviços educacionais. Muitos pais se sentem enganados ou desbeneficiados diante de descontos concedidos àqueles que têm filhos que se dedicam no esporte, por exemplo. Claramente tratar-se de uma política de promoção de curto prazo, mas, que poderá tornar-se catastrófica no longo prazo.

4.2 PROPOSIÇÃO DO PROJETO

O projeto de reposicionamento da empresa se efetiva com base na análise do Projeto Político Pedagógico, dos diagnósticos do ambiente interno e do ambiente externo, das considerações e caminhos indicados no subtítulo que o antecede.

Para sua melhor expressão, optou-se por apresentá-lo de maneira simples através de uma sinopse que contém estratégias recomendadas com alternativas de melhoria de desempenho.

Pautado na análise da estrutura do setor, seu estágio de amadurecimento, os valores pessoais dos proprietários e a proposta pedagógica sobre a qual o currículo e o método de ensino estão estruturados, conclui-se que a estratégia genérica mais apropriada para o Centro Educacional Monteiro Lobato é a de Diferenciação / Custos Baixos. Isso porque, os serviços da empresa na área de educação infantil e ensino fundamental já possuem uma reputação de qualidade superior ao dos concorrentes e que é percebida pelo mercado consumidor.

Em função dessa estratégia, propõe-se a implantação de um controle rígido de custos e otimização dos recursos disponíveis operacionalizados de tal forma que não comprometa o diferencial qualidade. Com isso, a empresa aumentará sua rentabilidade, gerando taxas de retorno mais atrativas para os acionistas e maior capacidade de investimentos, ao mesmo tempo, evitando um distanciamento muito grande no atributo preço em relação às escolas públicas que não cobram mensalidade, já que custos menores podem acarretar também em menores preços para uma mesma taxa de lucratividade.

Considerando o mapa estratégico da empresa em relação aos concorrentes, representado na Figura 8, dessa maneira ela manteria sua posição competitiva no atributo qualidade de ensino, onde já é percebida como referencial frente ao concorrente privado e principalmente em relação às instituições públicas, e melhoraria sua competitividade no atributo preço (custo) o que poderia lhe propiciar a aplicação de duas ações, a saber:

- a) manter o preço atual das mensalidades melhorando dessa maneira a lucratividade;
- b) repassar ao consumidor as economias obtidas, através da diminuição gradual do reajuste das mensalidades, aumentando assim sua atratividade aos consumidores que valorizam o atributo competitividade, mas optam pelas escolas públicas devido unicamente ao atributo preço.

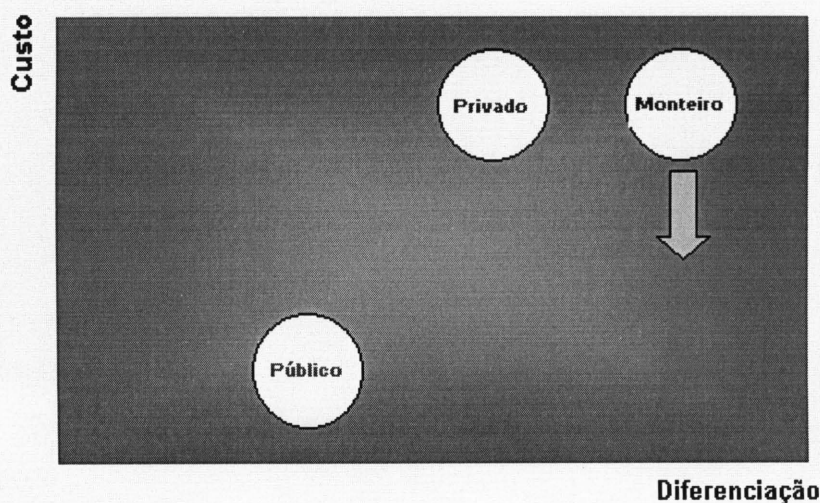


FIGURA 8 MAPA ESTRATÉGICO DA ESCOLA MONTEIRO LOBATO

Sendo assim, a gestão eficiente de recursos humanos, materiais e tecnológicos é o desafio que se faz presente. Por gestão eficiente de custos entende-se a otimização de espaços físicos, a revisão da estrutura organizacional e um planejamento estratégico que consiga relacionar as questões acadêmicas com as administrativas. Deve haver a preocupação constante com os custos e principalmente com a busca de novas fontes de receitas desvinculadas das mensalidades dos alunos, visto que, historicamente, a capacidade de aumentar receita através do reajuste de mensalidades e da oferta de novas vagas vem diminuindo.

É importante frisar que uma melhoria na eficácia operacional não é advinda somente da redução de despesas (salários / equipamentos), pois os custos da operação também são diluídos através de maiores receitas sem o correspondente incremento dos custos fixos. Duas ações viáveis de baixo custo buscando o aumento do número de matrículas seriam as seguintes:

- política de mensalidades diferenciadas para atingir pais que contribuam diretamente para o aumento da demanda para os serviços de ensino fundamental onde a concorrência é mais acirrada;
- adoção de uma política de benefícios diferenciada para profissionais que nela atuam empenhados diretamente com a ampliação da demanda tanto para a educação infantil quanto para o ensino fundamental. Em outras palavras, o funcionário responsável pela atração de novos clientes para a empresa teria uma recompensa monetária.

A empresa também pode buscar uma diluição de seus custos fixos aproveitando a ociosidade que possui em sua estrutura física e expandindo o portfólio de serviços ofertados; assim estaria diversificando sua fonte de renda, já que operar em um único setor pode aumentar a vulnerabilidade da empresa aos ciclos do negócio, além de incrementar a receita líquida sem um aumento correspondente dos custos, uma vez que a infra-estrutura necessária já estaria montada, suportando gastos variáveis apenas com o pagamento de professores e consumo de energia:

- abrir espaços para cursos de línguas e informática abrangendo um público externo que não tenha, a princípio, vínculo direto com o segmento de educação infantil e de ensino fundamental; ou seja, como a escola já conta com a estrutura física e recursos materiais poderia aproveitar momentos de ociosidade para ofertar esses cursos para a comunidade. Um exemplo prático seria ocupar o sábado de manhã com aulas de informática para adultos a um preço competitivo;

- sugere-se que a empresa efetive parcerias em curto e médio prazo com profissionais liberais habilitados para oferecer um portfólio mais amplo de serviço com valor agregado. Assim, por exemplo, a empresa cederia em condomínio à infra-estrutura disponível para aulas de música. Ao diminuir os gastos com locação de imóvel, possivelmente, reduziria custos e o profissional de música ofertaria aulas com preços mais acessíveis aos interessados.

Outras ações externas visando o aumento do número de matrículas seriam:

- aumentar a vinda de alunos de cidades vizinhas;
- formação de parcerias com escolas municipais que ofereçam o ensino fundamental até o 5º ano (atual 4ª série) e que tenham em seus registros potenciais clientes para a Escola Monteiro Lobato. A maneira de como estruturar essas parcerias depende da própria instituição e de seus interesses em ampliar ou não a quantidade de turmas das últimas quatro séries do ensino fundamental.

Um outro foco de atuação ainda pouco explorado pela empresa é em relação ao comportamento socialmente responsável frente à sociedade e as vantagens advindas dessa atuação.

Nesse sentido, a publicidade começou a ser empregada de maneira inteligente há pouco tempo, mas tem recebido uma atenção especial por se tratar de um meio mais barato e com maior retorno em longo prazo. A empresa vem aplicando essa ferramenta através de atividades socioculturais, especialmente de responsabilidade ambiental que são desenvolvidas por alunos e professores. Essas atividades são amplamente divulgadas nos meios de comunicação da região em função de seu cunho sociocultural. Tal estratégia visa, sobretudo, aumentar a fidelidade dos consumidores já conquistados e consolidar o posicionamento da marca Monteiro Lobato.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

A conclusão geral desse estudo é que a Escola Monteiro Lobato possui um posicionamento estratégico sólido e consistente em seu setor de atuação e tem conseguido perpetuar-se com relativo sucesso num setor cada vez mais competitivo e concentrado. Isso é evidenciado na prática pelo fato da empresa operar no setor de educação há mais de 15 anos ininterruptos, um tempo bastante longo em se tratando de pequenas empresas no Brasil.

Não obstante, pode-se dizer que hoje a empresa possui uma estratégia competitiva implícita, sendo um dos objetivos transformá-la em uma estratégia explícita, pois através dessa as políticas e possivelmente as ações dos diferentes departamentos são coordenadas e dirigidas visando atingir metas comuns. Como assevera Porter (1986, p. 23), “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios pelos quais ela está buscando chegar lá”.

No momento parece correta a decisão de não se associar ao sistema de redes de prestação de serviço e manter-se como uma instituição independente e que desenvolve seu próprio conteúdo programático; entretanto, a alta administração deve monitorar continuamente as mudanças de percepção do público em relação a esse movimento, pois se futuramente a opção pelos sistemas de redes mostrarem-se inevitável, a empresa deve optar por esse caminho, já que a busca de lucro visando à perpetuação do negócio deve ser o primeiro objetivo de empresas privadas, frente até mesmo aos desejos e crenças de seus fundadores / proprietários.

Como sugestão para estudos sobre a empresa, indica-se aplicar futuramente uma pesquisa quantitativa e uma pesquisa de mercado, para que possa responder perguntas tais como:

- a) o modelo utilizado pela escola (livros) é o preferido ao modelo utilizado pela concorrência (apostilas)?
- b) por que pais com condições financeiras de matricular seus filhos em uma instituição particular preferem o ensino público?
- c) qual o real potencial de alunos de cidades vizinhas localizadas até 20 minutos de distância de Medianeira?

De posse dessas informações, a empresa poderá conhecer melhor a estrutura de seu setor e assim oferecer a melhor proposta para agregar valor ao público consumidor, maximizando o retorno aos acionistas e perpetuando-se no mercado.

Espera-se que a empresa estude, avalie e implemente se não todas, pelo menos algumas das sugestões apresentadas neste trabalho, que visam à melhoria do posicionamento de custos no setor, já que no atributo qualidade a empresa não deixa espaço para maiores recomendações.

Finalizando, é importante frisar que a empresa nunca deve perder de vista que produtos e serviços são vistos como um conjunto de benefícios ao consumidor, ou seja, a organização deve definir sua missão a partir das necessidades dos consumidores (visão externa) e não a partir de seus produtos atuais (visão interna); assim, muitas vezes seus produtos precisam ser atualizados, produtos novos precisam ser criados e alguns até mesmo extintos. Em termos de empresa no setor de educação, essas premissas evidenciadas se voltam, invariavelmente, à análise das práticas de ensino, do instrumental didático-pedagógico utilizado no desenvolvimento das práticas que são efetivadas por uma equipe de professores qualificados. Em suma, isso é o que agrega valor ao consumidor e que, sobretudo, se constituem em componentes indispensáveis à qualidade dos serviços educacionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís C. G. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: NBR 6023; NBR 6028; NBR 10520. **Referência e documentação**. 2002. Disponível em: < www.abnt.org.br. >. Acesso em: 20 jun. 2004.

BEKIN, Saul. Faingus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995

CARVALHO, Baiard Guggi; BERBEL, Maurício Costa. **Marketing educacional**: como manter e conquistar mais alunos. 2. ed. São Paulo: Alabama, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron, 1993.

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHURCHIL, Gilbert. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing**: magia e sedução. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing de serviço**: turismo, lazer e negócios. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COLOMBO, Sonia. Simões. (org). **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Artemed/Bookman, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 1977.

HARTMANN, Luiz F. P. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total**. 7. ed. Lajeado, RS: Grafoce, 2002.

_____. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total da inovação**. 9. ed. São Leopoldo, RS: Rotermond, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAND, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Arlete S. Marque e Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão *et al.* São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philips. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marian de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. 20. ed. São Paulo: Campus, 1997.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Djalma. de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

PPP. **Projeto Político Pedagógico**. Documento consultado na Escola Monteiro Lobato. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1967. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

SOUZA, Antonio R.; FERREIRA, V. C. P. **Introdução à administração**: uma iniciação ao mundo das organizações. Rio de Janeiro: Pontal, 2000.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calisto. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON JR, Arthur.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento** (*after marketin*). São Paulo: Atlas, 1993

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

VIVACQUA, Guilherme Antonio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Altas, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1

LEVANTAMENTO DOS PONTOS FORTES E FRACOS INTERNOS POTENCIAIS

Fonte: Adaptado pelos autores de Thompson e Strickland (2003, p.126).

- 1) A quantia de recursos financeiros disponíveis é adequada às necessidades da Empresa?
☐ Sim ☐ Não

- 2) A Empresa faz uso de capital de terceiros? ☐ Sim ☐ Não.
 Caso afirmativo, indicar se:
 - a maior parte dele é de vencimento de longo prazo? ☐ Sim ☐ Não
 - o capital de terceiros é remunerado com taxa de mercado? ☐ Sim ☐ Não

- 3) A empresa é flexível na negociação com clientes nos requisitos:
 - a) Prazos de Pagamento ☐ Sim ☐ Não
 - b) Preço dos serviços ☐ Sim ☐ Não

- 4) A empresa se considera líder de mercado de prestação de serviços educacionais: ☐ Sim ☐ Não. Caso afirmativo: tem estratégia definida para manter-se ou tornar-se líder de mercado? ☐ Sim ☐ Não. Indicar _____

- 5) A empresa conhece seus concorrentes? ☐ Sim ☐ Não

- 6) A empresa faz uso de tecnologias avançadas? ☐ Sim ☐ Não
- 7) Quanto á origem dos custos:
 - Tem mão-de-obra qualificada? ☐ Sim ☐ Não
 - Há necessidade de treinamento constante ☐ Sim ☐ Não

- 8) A empresa faz uso de material promocional? ☐ Sim ☐ Não. Caso afirmativo, responda que tipo de veículos utiliza
 - Rádio ☐ Sim ☐ Não
 - Televisão ☐ Sim ☐ Não
 - Jornal/Revista ☐ Sim ☐ Não
 - Catálogos/Panfletos ☐ Sim ☐ Não

- 9) A empresa possui objetivos futuros claramente definidos? ☐ Sim ☐ Não

- 10) Existem planos de melhoria/manutenção nas instalações?(☐ Sim ☐ Não

- 11) A empresa tem provisão de capital para investir na modernização dos equipamentos?
☐ Sim ☐ Não

- 12) A manutenção das máquinas/equipamentos é:
 - Preditiva ☐ Sim ☐ Não
 - Corretiva ☐ Sim ☐ Não
 - Ambas ☐ Sim ☐ Não

- 13) A empresa é lucrativa? ☐ Sim ☐ Não

14) A empresa tem conhecimento se a sua lucratividade (em função dos custos de produção) esta abaixo ou acima da média do mercado? () Sim () Não

15) A produção apresenta pontos críticos que possam prejudicar seriamente a produtividade e seu posicionamento no mercado? () Sim () Não. Caso afirmativo indicá-lo(s)

16) Existe um setor (ou alguém) encarregado do planejamento e desenvolvimento de marketing () Sim () Não

ANEXO 2

LEVANTAMENTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS

Fonte: Adaptado pelos autores de Thompson e Strickland (2003, p.126).

- 1) Os clientes da empresa que venham a indicar novos clientes são favorecidos ou reconhecidos pela empresa? () Sim () Não
- 2) A empresa tem conquistado novos clientes e/ou segmentos? () Sim () Não
- 3) A empresa expande sua linha de atuação para atender novas demandas e as necessidades do cliente? () Sim () Não
- 4) A empresa diversifica seu portfólio de serviços () Sim () Não
Caso afirmativo, como? _____

- 5) Explora as oportunidades de crescimento horizontal? () Sim () Não. E a vertical? () Sim () Não. De que maneira? _____
- 6) Tem bom relacionamento com as empresas concorrentes? () Sim () Não. Caso afirmativo, indicar se desenvolve projetos em comum com alguma empresa concorrente? () Sim () Não
- 7) Tem preocupação com a preservação ambiental? () Sim () Não. Caso afirmativo, indicar se:
 - realiza projetos especiais de preservação ambiental. () Sim () Não
 - participa com ações de responsabilidade social () Sim () Não. Caso afirmativo, qual (is) _____
 - compra algum tipo de matéria-prima reciclada/reaproveitada? () Sim () Não. Que espécie? _____
- 8) A empresa controla seus custos de produção adequadamente, de modo que a possibilite competir com as empresas concorrentes? () Sim () Não
- 9) A empresa tem outros meios de geração de receita nos períodos de desaquecimento de mercado? () Sim () Não
- 10) As constantes variações cambiais têm afetado diretamente as receitas da empresa? () Sim () Não
- 11) Além da carga tributária normal, existem outras exigências legais onerosas para a empresa? () Sim () Não
- 12) A empresa tem poder de barganha com seus educadores? () Sim () Não
- 13) A carteira de cliente é concentrada em poucos clientes () Sim () Não. Ou, é pulverizada: () Sim () Não

14) Neste tipo de mercado, a empresa necessita mudar freqüentemente seus serviços para atender às necessidades dos comparadores? (☐) Sim (☐) Não

15) Há, por parte dos poderes governamentais locais, incentivos fiscais que possam afetar o equilíbrio da oferta dos produtos deste setor na cidade/região? (Incentivos a empresas que possam vir a ser concorrente, por exemplo). (☐) Sim (☐) Não

ANEXO 3

ENTREVISTA GUIADA APLICADA À DIRETORIA EXECUTIVA

Fonte: Adaptado de Hartmann (2002, p.146-7).

- 1) Você é capaz de definir a filosofia da empresa, em termos de crenças, valores e princípios?
(☐) Sim (☐) Não. Caso afirmativo, indicá-la _____
- 2) A empresa faz análises para identificar seus pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças do negócio? (☐) Sim (☐) Não
- 3) Você conhece as questões estratégicas (prioridades), ou seja, aquilo que realmente é importante para o sucesso da empresa? (☐) Sim (☐) Não
- 4) A empresa sabe exatamente sobre o negócio (serviços) que fornece aos seus clientes ? (☐) Sim (☐) Não
- 5) A empresa pratica controle de qualidade de seus serviços? (☐) Sim (☐) Não
- 6) Pratica gerenciamento pelo PDCA (planejar,fazer,chegar,agir)? (☐) Sim (☐) Não
- 7) As ações macro estratégicas e as orientações macropolíticas da empresa estão explícitas?
(☐) Sim (☐) Não
- 8) A empresa tem objetivos de longo prazo definidos? (☐) Sim (☐) Não
- 9) Tem estabelecido metas quantificadas para seus objetivos? (☐) Sim (☐) Não
- 10) A empresa possui um plano de ação para operacionalizar seus objetivos e metas? (☐) Sim
(☐) Não
- 11) Os planos ou Projetos possuem orçamentos próprios? (☐) Sim (☐) Não
- 12) A empresa possui algum tipo de banco de dados organizado? (☐) Sim (☐) Não
- 13) Você considera a empresa preparada para enfrentar os desafios do século XXI? (☐) Sim
(☐) Não